Der Grosseinkauf im Einzelhandel

Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung mit besonderer Berücksichtigung der kleinbetrieblichen Einkaufszusammenschlüsse

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines
Doctor rerum politicarum
an der hohen juristischen Fakultät der Universität Bern

eingereicht von

Martin Ardüser
von Langwies (Graubünden)

PAUL HAUPT
Akademische Buchhandlung vorm. Max Drechsel
Bern und Leipzig
1944

Dr. Martin Ardüser

Der Grosseinkauf im Einzelhandel

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546501_0036

Der Grosseinkauf im Einzelhandel

Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung
mit besonderer Berücksichtigung der kleinbetrieblichen
Einkaufszusammenschlüsse

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines
Doctor rerum politicarum
an der hohen juristischen Fakultät der Universität Bern

eingereicht von

Martin Ardüser
von Langwies (Graubünden)

PAUL HAUPT
Akademische Buchhandlung vorm. Max Drechsel
Bern und Leipzig
1944

Die Fakultät hat diese Arbeit am 27. Mai 1943
auf Antrag von Prof. A. Walther, Dipl. Ing., als Dissertation angenommen,
ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen
Stellung nehmen zu wollen.

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Genossenschafts-Buchdruckerei Bern

Vorwort

Ein tragisches Geschick hat Martin Ardüser am Tage seiner Promotion zum Doktor rerum politicarum den Seinen entrissen. Leutnant Ardüser verunglückte nach einer militärischen Uebung in den Bergen, als er zu Tal eilte, um am Abend in der Universität Bern den wohlverdienten Doktortitel in Empfang zu nehmen. Als letzter Gruss an seinen hochbegabten Schüler möge dieses Vorwort seinem Buch vorangestellt sein.

Lange Zeit haben die Wirtschaftswissenschaften den Einzelhandel und das Gewerbe recht wenig beachtet. So fehlte diesem Wirtschaftszweig auch das sichere Fundament einer zielbewussten Wirtschaftspolitik, das andere, vor allem die Landwirtschaft, sich längst geschaffen haben.

Nun hat sich das geändert. Zielbewusste Führer des Gewerbes stellen Fragen an die Wissenschaft; sie verschaffen ihr auch Einblick in Gebiete, die vor jedem fremden Einblick ängstlich behütet, der wissenschaftlichen Forschung bisher kaum zugänglich waren.

Die Betriebswirtschaftslehre übernimmt solche Aufgaben gern, weil sie ihr Blickfeld erweitern und ihr Gelegenheit geben, ihre vorab in der Industrie entstandenen Theorien zu erproben, weiter zu entwickeln und zu vertiefen.

Wir wollen als Forscher jedem Wirtschaftszweig dienen ohne uns seinen wirtschaftspolitischen Zielen zu unterwerfen. Die betriebswirtschaftliche Forschung hat die Erhaltung und Bestgestaltung der Unternehmung zum Ziel, wirtschaftspolitische Tendenzen sind ihr fremd. Sie will und darf keine Stellung beziehen im wirtschaftlichen Kampf zwischen Gross und Klein, zwischen privater und genossenschaftlicher Wirtschaft.

So hat auch Martin Ardüser seine Aufgabe aufgefasst, als er die grosse Arbeit auf sich nahm, das Wesen des Grosseinkaufs im Ein-

zelhandel und die organisatorischen Formen, die ihm dienen, zu ergründen.

Die Praxis wird ihm für seine grosse Arbeit dankbar sein. Sie wird vielleicht erstaunt sein, wieviel auf diesem Gebiet in der Schweiz schon geschaffen ist. Unerwartet gross ist die Zahl der in der Schweiz bereits bestehenden Einkaufsorganisationen des selbständigen Einzelhandels, mannigfach sind die Mittel, die der Einzelhandel ansetzt, um zum billigsten Fabrikpreis vorzustossen.

In dieser Hinsicht können die Untersuchungen Ardüsers als erschöpfend bezeichnet werden. Noch nicht abgeklärt ist die Frage des Fabrikpreises selbst, insbesondere sollten einmal die sog. Konditionen oder Rabatte betriebswirtschaftlich ergründet werden. Dazu bedarf es vor allem einer objektiven Untersuchung der Verteilungskosten auf den verschiedenen Wegen des Zwischenhandels.

Wir wollen dabei aber nicht übersehen, dass im Handel nicht diese Kosten allein für den Preis — und damit auch für Rabatte und Skonti — massgebend sind, weil auch der Käufer ein gewichtiges Wort spricht und da Kräfte im Spiel sind, die sich einer betriebswirtschaftlichen Erfassung entziehen.

Seine Aufgabe aber, das Wesen und die Formen des Grosseinkaufs im Warenhandel zu schildern, hat Martin Ardüser vortrefflich gelöst und dafür wollen wir ihm danken.

A. WALTHER.

Inhalt

Vorwort V
Einleitung 1

Grundlagen

1. Die Betriebsformen des Warenhandels 2
a) Der Handel im allgemeinen 2
b) Der Grosshandel 2
c) Der Einzelhandel 3

2. Die Betriebsformen des Einzelhandels 8
a) Der Kleinbetrieb 8
b) Der Grossbetrieb 14
aa) Das Warenhaus 16
bb) Das Kaufhaus 16
cc) Das Einheitspreisgeschäft 17
dd) Das Gross-Spezialgeschäft und das Fachgeschäft 17
ee) Der Filialbetrieb 18
ff) Spezielle grossbetriebliche Organisationsformen 21

3. Die Hilfsmittel wirtschaftlicher Betriebsführung 22

Hauptteil: Die konzentrierte Einkaufsmacht als betriebswirtschaftlicher Vorteil

I. Gründe für den Preisvorteil bei Grosseinkauf

1. Die Vorteile des Lieferanten 28
a) Die Wirkungen des Grossauftrages auf die Produktion und deren Kosten 28
b) Die Wirkungen des Grossauftrages auf die Vertriebskosten des Produzenten 32
c) Die infolge des Grossauftrages gewährten Preisermässigungen . 36
d) Die Vorteile der Barzahlung für den Lieferanten 46
e) Die infolge der Barzahlung gewährten Preisermässigungen . . 48

2. Die Verkürzung der Handelskette 50

II. Die Erreichung einer grösseren Einkaufsmacht

1. Die Zusammenschlussformen der Grossbetriebe 53
a) Allgemeines 53
b) Gelegentlich loser Zusammenschluss 55
c) Einkaufsvereinigungen 56
d) Konzernbildung 58
e) Anschlusskunden 61
f) Einkaufsverträge mit dem Ausland 61
g) Zentraleinkaufsstellen 62

2. Die Zusammenschlussformen der Kleinbetriebe 64
a) Die Frage des Zusammenschlusses zu Einkaufsvereinigungen . . 64
b) Organisation und heutiger Stand der Einkaufsvereinigungen . . 69
aa) Allgemeines 69
bb) Die Einkaufsgesellschaften der Einzelhandelskleinbetriebe . 78
cc) Die Einkaufsgemeinschaften der Einzelhandelskleinbetriebe . 104

III. Die Durchführung des gemeinschaftlichen Einkaufes

1. Allgemeines 115
2. Der Einkauf durch die Beteiligten selbst 117
3. Der Einkauf durch die gemeinsame Einkaufsstelle 122
4. Der Einkauf durch Zentral- und Filialeinkäufer 124
5. Der Einkauf durch Einkaufszentrale und Einkaufshaus 128

IV. Die Frage der Eigenfabrikation 130

Literaturnachweis 135

Einleitung

Durch die Zeitverhältnisse bedingt, stehen jetzt aussenpolitische Vorkommnisse im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion und die wirtschaftlichen Fragen müssen etwas zurücktreten. Mehr im Stillen aber rüsten sich die verschiedenen Interessengruppen zum kommenden Wirtschaftskampf, der unweigerlich diesem Kriege folgen wird.

Die nachfolgende Untersuchung soll dazu beitragen, die Auseinandersetzungen im Sektor des Einzelhandels im Sinne gegenseitigen Verständnisses und Entgegenkommens auszutragen. Dazu ist aber die Kenntnis der speziellen Lage der verschiedenen Betriebsarten notwendig.

Unsere Untersuchung beschlägt den Einkaufssektor und kann nur die betriebswirtschaftliche Seite dieses Problems beleuchten. Volkswirtschaftliche und sozial-politische Gesichtspunkte müssen dabei unberücksichtigt bleiben, sie können nur der Vollständigkeit halber hie und da erwähnt werden.

Es soll hier aufgezeigt werden, welche Voraussetzungen zu einer starken Position im Einkaufe bestehen und wie diese erlangt werden kann. Es soll dann aber vor allem auch gezeigt werden, was auf dem Gebiete der kleinbetrieblichen Selbsthilfe in Bezug auf den Einkauf alles schon geleistet wurde und was noch zu leisten ist.

Ich möchte an dieser Stelle meinem verehrten Lehrer, Herrn Prof. A. Walther, für die tatkräftige Unterstützung dieser Arbeit meinen besten Dank aussprechen. Dank gebührt auch Herrn Dr. Lindt, Zentralsekretär des Schweiz. Detaillisten-Verbandes, der meine Arbeit weitgehend förderte, ferner all denen, die durch Auskünfte und durch Zurverfügungstellung von Material Interesse an meiner Arbeit zeigten.

Grundlagen

1. Die Betriebsformen des Warenhandels

a) Der Handel im allgemeinen

Ziel des Handels ist die rationelle Gütervermittlung. Je weiter die Arbeitsteilung fortschreitet, d. h. je mehr sich die Produktion von der Konsumtion entfernt, desto deutlicher tritt die Hauptaufgabe des Handels hervor, welche darin besteht, die Kluft zwischen Produktions- und Konsumtionsstandort zu überbrücken.

Eine wichtige Funktion besteht weiter in der Uebernahme eines Teiles des Produzentenrisikos. Der Handel soll nicht bloss vermitteln, sondern er soll dies auf eine *wirtschaftliche Art und Weise* tun. Die Wirtschaftlichkeit besteht darin, eine verlangte Leistung, — hier die Warenvermittlung — mit möglichst wenig Kosten zu erbringen. Der Handel bezweckt nicht nur reine Vermittlung, er ist vor allem auch diejenige Institution, welche die Waren nach den verschiedenen Wünschen der Käufer — seien es nun weitere Händler oder die letzten Verbraucher — zusammenstellt, behandelt und aufbewahrt (Fachgrosshandel, Spezialgeschäft, Einheitspreisgeschäft usw.).

Der Handel als Organisator des Absatzes ist nur dann produktiv, wenn durch ihn der Gesamtheit mehr Arbeitsaufwand erspart wird, als er zur Ermöglichung seiner Tätigkeit selbst konsumiert. d. h. wenn durch ihn dem Konsumenten besser gedient ist, als ohne seine Tätigkeit. Der Handel muss sich seiner Aufgabe, Diener des Verbrauchers zu sein, bewusst sein. Eine Zunahme des Handels über das notwendige Mass hinaus bedeutet eine Belastung und ist sowohl vom volkswirtschaftlichen wie auch vom betriebswirtschaftlichen Standpunkte aus zu verwerfen.

b) Der Grosshandel

Unter Grosshandel verstehen wir die gewerbsmässige Vermittlung von Waren zwischen Produzent oder Händler und Wiederverkäufer.

Kriterium ist nicht die «Grösse» des getätigten Umsatzes, sondern die Vermittlung an einen Wiederverkäufer. Dieser kann letzter

Händler oder auch wieder Grosshändler sein. Findet die Vermittlung zwischen zwei Händlern statt, so können wir diese Form auch «Zwischenhandel» nennen.

Als Hauptfunktionen des Grosshandels nennen wir kurz: Zusammenfassung von Kleinaufträgen zu Grossaufträgen und Weiterleitung an den Produzenten (Sammelfunktion). Dies ermöglicht diesem eine rationellere Betriebsführung und Verteilung der Arbeit auf eine grössere Zeitspanne. Der Grossist nimmt die gesamte Lieferung auf Lager (Lagerfunktion) und verteilt sie an die Wiederverkäufer. Der Grosshändler wird somit zum Risikoträger. Er hat den Verlust zu tragen, wenn ein Einzelhändler nicht bezahlt. Er sammelt die verschiedenen Produkte und stellt sie in besonderen Sortimenten dem Wiederverkäufer als Engrossortimenter zur Verfügung (Sortiererfunktion). Er ist auch vielfach Finanzmann des Einzelhändlers (Finanzierungsfunktion). Dass die erwähnten Grosshandelsfunktionen (die Objekte) nicht wegrationalisiert werden können, steht ausser Diskussion. Die Frage, welche uns in einem späteren Kapitel beschäftigen wird, ist aber die, ob die Träger der Handelsfunktion (also die Subjekte) in ihrer jeweiligen Form ihre Daseinsberechtigung haben.

c) Der Einzelhandel

Die Abgrenzung des Einzelhandels vom Grosshandel ist nicht durch die Betriebsgrösse oder durch die Grösse der Umsätze bestimmt (Grossbetriebe des Einzelhandels erreichen oft bedeutend grössere Umsätze als die Grossisten), sondern allein durch das Kriterium der Vermittlung an den «letzten Verbraucher», d. h. an denjenigen Käufer, der die Waren zum Selbstverbrauch benötigt. Davon abgeleitet wäre die Bezeichnung «Letzthandel» zu befürworten, sie hat sich jedoch nicht durchsetzen können. Ganz abzulehnen aber ist die früher immer gebräuchliche Bezeichnung «Kleinhandel». «Klein» ist der Ausdruck einer Wertung und wird dem Gross-«betrieb» gegenübergestellt. Wir schliessen uns hier den Ausführungen Lampe's an[1]): «Je mehr sich das durchschnittliche Niveau des Einzelhandelsstandes hob, desto schärfere soziale Diffe-

[1]) *Lampe*, «Der Einzelhandel» im «Handwörterbuch der Staatswissenschaften» III, S. 496.

renzierungen traten in Erscheinung und desto nachdrücklicher wurde diese Benennung abgelehnt, weil sich mit ihr der herrschenden Auffassung nach ein soziales Werturteil verbindet, weil „Kleinhandel" von weitesten Kreisen als gleichbedeutend betrachtet wird mit traurigstem Krämertum und elender Hökerei, also mit dem Proletariat des Standes.» Lange Zeit dominierte der Begriff «Detailhandel» als Uebersetzung aus dem französischen «commerce en détail». In der Schweiz ist dieser Ausdruck noch weit verbreitet, wird aber mehr und mehr durch den seit Jahren in der deutschen Literatur allein gebräuchlichen Ausdruck «Einzelhandel» verdrängt. Wir wollen im folgenden ebenfalls den Begriff «Einzelhandel» verwenden, weil er unseres Erachtens das Wesen dieser Betriebsform am besten aufzeigt.

Unter Einzelhandel verstehen wir die gewerbsmässige Vermittlung von Waren an den letzten Verbraucher. Den Gewinnbegriff als wesentlichen Bestandteil der Definition lehnen wir ab[2]), ebenso die Auffassung von Nicklisch, dass Einzelhandelsgeschäfte nicht unmittelbar vom Hersteller beziehen können[3]). Es können wohl gewisse grosshändlerische Funktionen vom Grossbetrieb des Einzelhandels übernommen werden, wodurch er aber nicht zu einem Betriebe des Grosshandels wird.

Die enge Beziehung des Einzelhandels zum letzten Verbraucher zeigt uns seine Funktionen: Er ist produktionsbeeinflussend und produktionsregelnd, indem er die genauen Wünsche der Konsumenten erforscht und seine Erfahrungen über den Grossisten oder direkt an den Produzenten weiterleitet. Dadurch vermeidet oder beschränkt er Kapitalfehlleitungen. Er hat die Funktion eines Lagerhalters und Sortimenters für die Masse der Konsumenten[4])

---

[2]) *Sombart*, «Entwicklungstendenzen . . .», S. 154 ff. «Ich will in meinen Erörterungen unter Detailhandel verstehen die wirtschaftliche Tätigkeit, durch welche ein Unterhalt oder Handelsgewinn erzielt wird durch Absatz von Waren an letzte Konsumenten.»

[3]) *Nicklisch*, «Die Betriebswirtschaft», 7. Aufl., S. 179: «Die Einzelhandelsgeschäfte verkaufen unmittelbar an den letzten Abnehmer und kaufen aus zweiter, wohl auch aus dritter, vierter Hand, nicht unmittelbar vom Hersteller, sondern vom Gross- oder Zwischenhändler.»

[4]) Vgl. *Mellerowicz*, «Allgemeine Betriebswirtschaftslehre» 1940, S. 203.

und er übernimmt damit auch einen Teil des Risikos und der Kosten[5]).

Auch der Einzelhandel darf nicht zum Selbstzweck werden, er muss immer die Tendenz zur möglichst zweckmässigen Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten bei Ausschaltung aller überflüssiger Kosten haben.

Wenn wir im Verlaufe dieser Untersuchung immer und immer wieder auf eine Herabminderung der Kosten im Einzelhandel hinweisen, so geschieht dies nicht zuletzt aus der Erkenntnis heraus, dass diese Seite bis anhin nicht genügend berücksichtigt wurde. Arbeitsteilung, rationelle Betriebsführung, Massenproduktion, Typisierung, Normalisierung etc. sollen die Produktion verbilligen; alle Kosten der Produktion sind erforscht und werden kontrolliert und nach Möglichkeit gedrosselt. Damit lässt man es aber häufig bewenden. Es entsteht jedoch ein erheblicher Teil der Kosten erst bei der Verteilung, beim Durchlaufen der Handelskette.

Es tritt nun die Frage auf, wo der Einzelhandelsbetrieb seinen Standort haben soll; d. h. wo sein «optimaler Standort» ist. Bei der Entscheidung dieser Frage ist die Trennung in Waren des täglichen und periodischen Bedarfes ausschlaggebend.

Unter täglichem Bedarf verstehen wir jene Waren, welche einem raschen (täglich vollendeten) Verbrauche unterworfen sind, wobei man sich natürlich nicht im strengsten Sinne an den Terminus «täglich» halten darf[6]).

Unter periodischem Bedarf verstehen wir jene Waren des täglichen oder häufigen Gebrauches, deren Gebrauchsdauer eine längere ist, wie z. B. jene von Kleidern, Schuhen, Haushaltungsartikeln.

---

[5]) Vgl. *Hellauer* in «Die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels» in «Handbuch des Einzelhandels», herg. v. R. Seyffert, S. 33 ff. Hellauer nennt die Vorteile des Einzelhandels:

1. Arbeitsentlastung;
2. Kapitalentlastung;
3. Risikoentlastung: *a)* Konjunkturrisiko, *b)* Lagerrisiko, *c)* Kreditrisiko, *d)* Personalrisiko, *e)* Transportrisiko;
4. Erhöhte Spezialisierungsmöglichkeit (der Einzelhändler kauft bei verschiedenen Fabriken, die sich spezialisieren können);
5. Markterforschung;
6. Zeitliche Verteilung der Produktion;
7. Zweckdienliche Absatzvermittlung.

[6]) Eidg. Preisbildungskommission, «Zur Warenhausfrage» 1933, S. 5.

Die Geschäfte mit Waren des täglichen Bedarfes gehen hinter den Kunden her, sie sind wohnorientiert. Hier herrscht der Kleinbetrieb vor, konkurrenziert nur durch die Niederlassungen der Filialbetriebe, wie Konsumgenossenschaften, Migros usw. Anders bei den Waren des periodischen Bedarfes. Hier kann und will sich der Käufer Zeit nehmen, er will eine grosse Auswahl vor sich sehen, er geht in das «Geschäftsviertel». Diese Tendenz wird durch die Verbesserung und Verbilligung der Personenbeförderung unterstützt (Kauf der Landbevölkerung an Markttagen in der Stadt, dann der Vorortsverkehr der Städte). Es entstehen die Geschäftsstrassen und an ihnen die Grossbetriebe des Einzelhandels, die Waren des periodischen Bedarfes führen: Spezialgeschäfte, Warenhäuser, Einheitspreisgeschäfte. Der Grossbetrieb ist aber nur da möglich, wo sich eine grössere Konzentration von Konsumenten befindet, denn sonst geht der Vorteil verloren, der für seine Kosten ausschlaggebend ist: der rasche Lagerumschlag.

Das praktische Problem, das uns im täglichen Leben immer wieder vor Augen tritt, ist dasjenige des Kampfes zwischen Gross- und Kleinbetrieb im Einzelhandel. Das soll nicht heissen, dass in andern Sektoren des Handels nicht auch Kämpfe ausgefochten würden, aber jener Kampf ist Gegenstand öffentlichen Interesses und öffentlicher Auseinandersetzungen. Wir können dieses Problem hier nur andeutungsweise berühren, weil dies volkswirtschaftliche Belange sind. Berühren müssen wir es aber dennoch, weil die Führung der Betriebe nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen auf die Stellung der einzelnen Parteien im gegenseitigen Kampfe von ausschlaggebender Bedeutung ist.

Bei der Abgrenzung zwischen Klein- und Grossbetrieb darf unseres Erachtens nicht bloss auf die Zahl der im Betrieb beschäftigten Personen oder auf die Grösse des getätigten Umsatzes abgestellt werden, sondern es ist vor allem die betriebliche Organisation und die Stellung des Geschäftsinhabers in seinem Betriebe massgebend[7]).

---

[7]) *Schulthess*, in «Stenographisches Bulletin des Nationalrates und des Ständerates 1933»: «Es ist ganz zweifellos, dass die kleinen und mittleren Betriebe unter den heutigen Verhältnissen stark leiden, sie haben die Konkurrenz der Warenhäuser, sie haben aber auch ihre eigene Konkurrenz; es bestehen zu viele kleine Läden, zu viele kleine Geschäfte . . .»

Ein *Kleinbetrieb* liegt dann vor, wenn der Unternehmer oder seine Familienangehörigen selbst die leitenden und ausführenden Arbeiten verrichten oder doch unmittelbar überwachen.

Ein *Grossbetrieb* liegt dann vor, wenn der Unternehmer nur noch die oberste Leitung inne hat oder auch nur das Geld zur Verfügung stellt[8]). Das persönliche Moment tritt in solchen Betrieben ganz zurück, an seine Stelle tritt die Versachlichung der Organisation.

Auf die Frage: «Kleinbetrieb oder Grossbetrieb?» werden wir im Verlaufe unserer Untersuchung noch öfters stossen. Hier wollen wir vorderhand festhalten, dass die Verhältnisse im Einzelhandel so liegen, dass der Grossbetrieb nur unter ganz besonderen Bedingungen möglich ist und den Kleinbetrieb nie verdrängen kann und darf. (Dies gilt ganz speziell für die Schweiz.)

Dass eine «Uebersetzung» des Einzelhandels vorliegt — d. h. eine wirtschaftlich nicht gerechtfertigte Aufblähung des Verteilungsapparates —, wird von niemandem bestritten, am wenigsten von den Vertretern der Kleinbetriebe, die immer wieder auf dieses Krebsübel hinweisen[9]) [10]).

Als weitere Gründe der schwierigen Lage der Kleinbetriebe des Einzelhandels müssen wir nennen: Kapitalmangel und demzufolge oftmalige Verschuldung und Abhängigkeit vom Lieferanten, Fehlen einer genügenden Vorbildung in kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Belangen (Buchhaltung, Einkauf, Kalkulation etc.), Verluste durch Borgsystem, mangelndes Anpassungsvermögen und Krisenempfindlichkeit.

Dieser Mangel an Anpassungsfähigkeit ist es vor allem, der dem Kleinbetrieb oft zum Verhängnis wird. Die Idee des «gerechten Preises» und des «standesgemässen Auskommens» ist es, die dem rückständig gesinnten Händler noch anhaften als Ueberreste einer «guten, alten Zeit». Das was jetzt not tut, ist die Abkehr des Kleinbetriebsinhabers von seiner rein passiven Abwehrstellung zu

---

[8]) Vgl. dazu das Arbeitsprogramm des Schweiz. Detaillisten-Verbandes, S. 29.

[9]) Vgl. *Kolb,* «Die Gestaltung von Betriebsgrösse, Betriebsform und Kosten im Einzelhandel». Diss. Heidelberg 1936, S. 31 ff.

[10]) *Kolb,* a. a. O., S. 31: «In diesen Fällen ist demnach die Unternehmerfunktion und die Tätigkeit des Betriebsführers vollkommen verschieden.»

einer aktiven und offenen Kampfesaufnahme. Dabei soll der Kleinbetrieb das anerkennen und annehmen, was der Grossbetrieb ihm voraus hat. Er muss sich vor allem die modernen betriebswirtschaftlichen Grundsätze, die den Grossbetrieb vorwärts bringen, aneignen und auf seine Verhältnisse anwenden und nicht blind ablehnen, weil sie von der Gegenseite kommen. Es ist dies ein Punkt, den die einsichtigen Führer des Mittelstandes schon lange eingesehen haben und wofür sie auch eingetreten sind[11]). Dieser Kampf ist der des ökonomischen Traditionalismus gegen den ökonomischen Rationalismus, wie ihn Sombart[12]) schildert. Opfer wird ein jeder Kampf kosten, das ist klar. Das Zusammengehen der Konsumgenossenschaften und der Kleinbetriebe gegen die neuesten Organisationsformen des Einzelhandels beweist aber, dass gemeinsame Wege gefunden werden können. Und diese müssen gefunden werden! Beide Organisationsformen müssen einander ergänzen und fördern. Die Grossbetriebe zwingen die Kleinbetriebe zur Leistungssteigerung, zu betriebswirtschaftlicher Führung der Betriebe und zu genauester Preiskalkulation, aber auch die Kleinbetriebe üben einen — wenn auch geringeren — Einfluss auf die Grossbetriebe aus, indem sie durch gemeinsames Handeln ihre Konkurrenten zu grösseren Kraftanstrengungen zwingen. Damit können beide Formen ihr Dasein rechtfertigen.

2. Die Betriebsformen des Einzelhandels

a) Der Kleinbetrieb

Wir haben gesehen, dass wir unter einem Kleinbetrieb diejenige Betriebsform im Einzelhandel verstehen, bei welcher der Unternehmer selbst die leitenden und ausführenden Arbeiten tätigen oder doch unmittelbar überwachen kann. Die Person des Unternehmers steht im Mittelpunkt des Betriebes.

---

[11]) *Beuttner,* «Das Reorganisationsproblem im Schweiz. Detailhandel», 1939, S. 46: «Wir müssen uns den grosskapitalistischen Organisations- und Betriebsmethoden anpassen. Der Kleinbetrieb kann doch nicht auf die Dauer bei der altväterischen, gefühlsmässigen Preisberechnung und Preispolitik verharren, wo der harte und wirkliche Konkurrenz- und Geschäftskampf die Preispolitik zum entscheidenden Faktor des wirtschaftlichen Erfolges gestempelt hat.»

[12]) *Sombart,* «Der moderne Kapitalismus», 2. Aufl. 1917 II/1, S. 62.

Welchen Anteil hat nun der Kleinbetrieb am gesamten Einzelhandel? Für die Schweiz lässt sich aus den neuesten Zahlen[13]) folgendes feststellen:

1939: Die Einzelhandelsbetriebe der Schweiz

Betriebe mit	Betrifft	Beschäftigte Personen	Betriebe mit	Betrifft	Beschäftigte Personen
1 Person	22 668	22 668	21— 50 Personen	243	7 249
2— 3 Personen	25 701	57 818	51—100 »	71	5 062
4— 5 »	3 815	16 470	101—200 »	18	2 269
6—10 »	1 785	12 970	über 200 »	13	5 648
11—20 »	579	8 226	alle »	54 893	138 380

Im Einzelhandel waren im Jahre 1939 in 54 893 Betrieben 138 380 Personen beschäftigt. Davon entfallen auf die Betriebe mit 1—5 Personen 52 184 Betriebe mit 96 956 Personen oder 95,1 % aller Betriebe mit 70 % der Personen.

Bei diesen Betrieben mit 1—5 Personen handelt es sich in der Grosszahl um mittelständische Kleinbetriebe, so dass sie, was Betriebszahl und Personen anbetrifft, einen grossen Raum im schweizerischen Wirtschaftsleben einnehmen. Was ihr Anteil am Umsatz anbelangt, so können hier keine Angaben gemacht werden, weil wir keine Umsatzstatistik zur Verfügung haben. Es scheint uns aber auch nicht angängig, einfach die entsprechenden Zahlen aus Deutschland auf unser Land zu übertragen, wie dies die Preisbildungskommission getan hat[14]). Alle Schätzungen stimmen aber darin überein, dass der weitaus grösste Teil des Einzelhandelsumsatzes von Kleinbetrieben getätigt wird.

Für Deutschland gibt Ehlers[15]) den Anteil der Kleinbetriebe (bis 5 Personen) mit 92,14 % der Gesamtzahl der Einzelhandelsbetriebe an (1933), Mutz[16]) schätzt den Anteil des selbständigen Einzelhandels am Gesamtumsatz mit 80,6 %. Für Amerika, lautet nach Mutz[16]) dieser Anteil 56,8 %, Gabler[17]) kommt auf 56,7 %.

[13]) Eidg. Stat. Amt, «Gewerbebetrieb in den Kantonen», 1939.

[14]) Preisbildungskommission, «Zur Warenhausfrage», S. 9.

[15]) *Ehlers*, «Die Stellung des Nahrungsmitteleinzelhandels im berufsständischen Aufbau». Diss. Berlin 1937, S. 9.

[16]) *Mutz*, «Das Einheitspreisgeschäft als neuzeitliche Betriebsform im deutschen Einzelhandel». Berlin 1932, S. 218.

[17]) *Gabler*, «Volkswirtschaftl. Probleme der Warenhäuser in den Ver. Staaten v. Amerika». Diss. Zürich 1934, S. 84.

Der Kleinbetrieb tritt nicht in so mannigfaltigen Organisationsformen auf wie der Grossbetrieb.

Der Typus, der sich zeitlich am weitesten zurückverfolgen lässt, ist der der Gemischtwarenhandlung, d. h. des Geschäftes, in dem alles geführt wird, was Gegenstand des Einzelhandels sein kann. Seine Warengruppen sind nicht weitgehend spezialisiert. Selbst in den grössten Städten fanden wir früher noch viele solcher Geschäfte, die gar keine Differenzierung aufwiesen. Sombart[18]) schreibt: «Wir sahen, dass selbst noch in dem Paris des 15. Jahrhunderts die drei grossen Warengruppen: mercerie, quincaillerie und épicerie, in einem und demselben Geschäft zusammenflossen. Genau dieselben Zustände treffen wir in andern Grosstädten des Mittelalters an, z. B. in London.» Sehr interessant ist, dass sich selbst in den grossen Städten diese Gemischtwarenhandlungen so lange erhalten haben. Es wird dies auf die typisch mittelalterliche Einstellung zurückzuführen sein, die jeglichem Handel abgeneigt war und das Aufkommen neuer Betriebsformen, neuer Ideen aufs heftigste bekämpfte.

Bald trat dann aber eine Differenzierung in dem Sinne ein, dass die «Pfundwaren», d. h. die Waren des «Auswiegens» (Lebensmittel) von den «Ellenwaren», d. h. den Waren des «Ausschneidens» (Textilien) getrennt wurden und als dritte Gruppe kamen jene Waren hinzu, die per Stück verkauft wurden.

Bedarfsartikelgeschäfte entstanden, als einige Händler dazu übergingen, die Waren, die einem bestimmten Gebrauchszwecke (z. B. Haushalt) dienten, zusammenzustellen und in einem Raume zu verkaufen.

Auch heute noch ist oftmals das undifferenzierte Gemischtwarengeschäft die einzig mögliche Betriebsform, und zwar dort, wo die Beschränktheit des Abnehmerkreises jede Zerteilung in mehrere Betriebe unrationell, ja sogar unmöglich machen würde. Wir brauchen hierbei nur an die Verhältnisse auf dem Lande und speziell in Gebirgsgegenden zu denken. Hier ist der Bedarf oftmals so gering (Selbstversorger), dass ein Einzelhandelsbetrieb überhaupt nur nebenbei geführt werden kann. Dass hier der zu einer rationellen Betriebsführung gehörende rasche Lagerumschlag

---

[18]) *Sombart*, «Der moderne Kapitalismus», S. 454.

trotz bester Betriebsführung nicht erreicht werden kann, ist offensichtlich. Meistens werden solche Betriebe aber noch von Leuten geführt, die überhaupt nichts von Betriebsführung verstehen, geschweige denn etwas von Buchhaltung und Kalkulation. Anderseits erfüllen aber solche Betriebe eine wichtige volkswirtschaftliche Funktion, indem sie die einzige Bezugsquelle darstellen, welche der im Einzugsgebiete wohnenden Bevölkerung offensteht. Solche Betriebe müssen bestehen bleiben, obgleich sie unrationell sind.

Die Form, in welcher der Kleinbetrieb auf den Dörfern und in unsern Städten auftritt, ist die des *Branchengeschäftes*, d. h. jenes Geschäftes, das Waren einer bestimmten Warengruppe führt (Spezereihandlung, Textilwarengeschäft, Gemüsehandlung, Zigarrengeschäft). Innerhalb dieser Geschäftsformen gibt es natürlich ebenfalls wieder Betriebe grösseren und kleineren Ausmasses. Es gibt ferner Betriebe, die in ihrem Traditionalismus verharren und lieber zu Grunde gehen als sich den veränderten Zeitverhältnissen anpassen; und es gibt Kleinbetriebe, die es verstanden haben, sich anzupassen und die als Musterbetriebe bezeichnet werden können. Die letzteren Kleinbetriebe aber haben eine Ausschaltung nie zu befürchten; ihnen ist die Konkurrenz der Grossbetriebe nicht ein Hindernis, sondern ein Ansporn zu vermehrter Kräfteanstrengung.

Wenn der Kleinhändler sich anzupassen versteht, so wird er immer sein Auskommen finden[19]), denn der Kleinbetrieb hat Vorteile, die manchem Konsumenten mehr wert sind als der eventuelle Mehrpreis, den er hier für die Ware bezahlen muss. Dieser Vorteil besteht vor allem in den persönlichen Beziehungen des Konsumenten mit dem Geschäftsinhaber. Solche Beziehungen können nur in Kleinbetrieben gepflegt werden, im versachlichten Grossbetrieb tritt an ihre Stelle die unbekannte Verkäuferin, die den Käufer als Nummer behandeln muss. Dieses Eingehen auf den subjektiven Käuferwillen wird von vielen Käufern — vor allem

[19]) Gleiche Auffassung bei *Cottier*, «La crise du petit commerce». Diss. Lausanne 1930: «... le petit commerce ... il est en effet impossible de se passer de lui, il *l'était* encore davantage au moment où la grande production a commencé à chercher d'autres instruments de distribution. Une organisation de distribution ne se crée pas en un jour. Le petit commerce avait sur tout organe de distribution hypothétique et futur *l'avantage* inappréciable d'être là, de n'être plus à faire; on ne comprend pas qu'il n'ait pas mieux tiré parti de cet avantage.»

der bessergestellten Schichten — sehr geschätzt und dafür wird gerne ein Mehrpreis bezahlt. Der Unternehmer kennt die persönlichen Wünsche seiner Kunden und kann sich darnach einrichten, er soll Verkaufsberater sein und nicht «Warenaufschwätzer». Gerade in der jetzigen Kriegszeit, wo es dem Einzelhändler oftmals freigestellt ist, seine in einer bestimmten und behördlich festgesetzten Menge bezogenen Waren nach seinem Ermessen an die Kundschaft zu verteilen, ist derjenige Konsument, der immer beim Kleinbetrieb bezogen hat, im Vorteil. Im Warenhaus oder Einheitspreisgeschäft werden vornehmlich Artikel des Massenbedarfes konsumiert. Sobald man aber Waren spezieller Qualität und dem individuellen Bedürfnis angepasst, wünscht, wird mit Vorteil das Branchengeschäft aufgesucht. Hier liegt ein Gebiet, das vom Grossbetrieb wenig bearbeitet ist. Es fordert vermehrte Anstrengungen und vermehrte Kosten, der Konsument wird aber auch hier gerne einen Mehrpreis bezahlen.

Ein weiterer grosser Vorteil des Kleinbetriebes liegt in der Tatsache der Kundennähe. Vor allem für Waren des täglichen Bedarfes wird der Käufer (die Hausfrau oder das Dienstmädchen) nicht Zeit und Lust haben, ins Geschäftsviertel zu fahren, um dort das Gewünschte zu holen. Meistens würde die Zeit oder der Fahrpreis die preisliche Differenz mehr als wettmachen. Böhler[20]) führt dazu aus: «Bequemlichkeit des Kunden, der häufig eine Preiserhöhung in Kauf nimmt, wenn er sich Wege und Anstrengungen ersparen kann. Infolgedessen geniesst der Detaillist im Rahmen eines bestimmten Einzugsgebietes ein relatives Monopol in dem Sinne, dass seine Kundschaft nicht notwendigerweise bei der billigsten Quelle kauft, so dass auch weniger leistungsfähige Existenzen sich halten können, was an keiner andern Stelle der Volkswirtschaft möglich wäre.» Zuerst wurde dieses «Monopol» durch die Konsumvereine gebrochen, heute überdies durch die Filialen der Migros und anderer Grossbetriebe des Einzelhandels. Auf dem Prinzip der «Kundennähe» ist besonders auch der fahrende Laden der Migros aufgebaut, der eine ganz neue Richtung eingeschlagen hat, indem er der Hausfrau bis vor die Türe fährt und so die Vor-

---

[20]) *Böhler*, «Gutachten zur Frage des Preisdruckes der Epa. Erstattet im Auftrage des betriebswiss. Institutes». Zürich 1934, S. 44.

teile des Gross- und Kleinbetriebes kombiniert. Die Filialbetriebe können aber nicht überall den Kleinbetrieb ersetzen; denn sie beschränken sich auf wenige Zweckqualitäten.

Die Nachteile des Kleinbetriebes sind vor allem betriebswirtschaftlicher Natur und werden noch ausführlich dargestellt. Hier sollen die hauptsächlichsten nur summarisch aufgeführt werden. Es ist vor allem der Einkauf, den der Kleinbetrieb infolge seiner oft geringen und zersplitterten Nachfrage meist unter ungünstigen preislichen Voraussetzungen durchführen muss. Infolge dieser geringen Einkaufsmacht und der beschränkten flüssigen Mittel gehen dem Kleinbetrieb verschiedene kostenmässige Vorteile verloren, die der Grossbetrieb voll und ganz ausnützen kann, eventuell sogar über das zulässige Mass hinaus. Es sind dies vor allem Mengenrabatte, Barzahlungsrabatte, Umsatzbonifikationen, Frachteinsparungen, Erlass der Risikoprämie etc.

Wie schon erwähnt, besitzen die Kleinbetriebe in manchen Gebieten, speziell auf dem Lande, eine Art Monopol, so dass sie eine Ausschaltung aus dem Wirtschaftsleben nicht zu befürchten haben. In den Zentren der Verbraucherschaft, wo die Absatzorganisationen in allen Formen und Spielarten auftreten, ist ihre Lage eine andere. Hier kann sich nur der halten, der seinen Betrieb nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit führt und seine Existenzberechtigung durch Dienst am Kunden stets neu erwirbt. Beuttner, als Vertreter des Gewerbestandes, führt dazu aus[21]): «Die entscheidenden Faktoren bei der Existenzberechtigungsfrage einer Wirtschaftsform ist jedoch die Wirtschaftlichkeit, d. h. die Leistungsfähigkeit. Die Bewertung des Kleinhandelsstandes muss auf Grund seiner wirtschaftlichen Trag-, Lebens- und Leistungsfähigkeit geschehen. Der Kleinhandel darf und soll seine Berechtigung nicht auf Grund wirtschaftsgeschichtlicher Betrachtungen begründen, denn die wirtschaftliche Entwicklung kennt keine traditionellen Rechte. Selbst Gesetzesbestimmungen könnten die natürlichen Entwicklungstendenzen des Wirtschaftslebens nicht dauernd hemmen.»

---

[21]) *Beuttner,* «Der thurg. Kleinhandels- und Gewerbestand...», S. 6.

b) Der Grossbetrieb

Wie aus dem eben Gesagten ersichtlich ist, ist der Anteil der Grossbetriebe am gesamten Einzelhandel ein beschränkter. Nach der Betriebszählung von 1939 kommen von 54 893 Betrieben mit 138 380 beschäftigten Personen 2709 Betriebe mit 41 424 Personen grosso modo unter den Begriff «Grossbetrieb» (Betriebe mit über 5 beschäftigten Personen), d. h. nur 4,9 % aller Einzelhandelsbetriebe mit 29,8 % aller Beschäftigten. Die Verhältnisse liegen hier zu verschieden, als dass der Landesdurchschnitt ein genaues Bild geben könnte. In ländlichen Gegenden kann sich der Anteil der Grossbetriebe auf nicht 1 % beschränken, in städtischen Siedelungen bis auf 40 % und mehr anwachsen. Wir haben es hier also mit lokalen Problemen zu tun. Auch dürfen die Ziffern der Klein- und Grossbetriebe nicht immer ohne weiteres verglichen werden, weil die Grossbetriebe oft noch Grossistenfunktionen ausüben.

Die Voraussetzungen zum Entstehen der Grossbetriebe sind: Die wachsende Verstädterung und mit ihr verbunden die Konzentration der auf die Versorgung mit im Preise möglichst niedrigen Gebrauchsgütern (Zweckqualitäten) angewiesenen Bevölkerungsschichten an einigen Punkten des Landes. Aber nicht nur bei der minder bemittelten Bevölkerung, sondern ganz allgemein ist ein Zug zur Vereinheitlichung des Bedarfes festzustellen. Die Standesunterschiede sind ausgeglichener, der Verkehr hat Stadt und Land einander näher gebracht und alles führt zu einer Vereinheitlichung in der Geschmacksrichtung. Dies ist natürlich ein idealer Boden für den auf Massenumsatz einiger Zweckqualitäten eingestellten Grossbetrieb. Dabei wollen wir ja nicht sagen, dass diese Uniformierung des Bedarfes ein Vorteil oder gar ein Kulturfortschritt sei. Dieser Massenbedarf ermöglicht natürlich erst die Massenproduktion, und diese ihrerseits wiederum ermöglicht das gewaltige Aufkommen der Grossbetriebe. Die Frage der Wechselwirkung Industrie/Grossbetrieb und Grossbetrieb/Industrie wird uns noch in einem späteren Kapitel beschäftigen.

Beim Grossbetrieb muss sich alles den Wirtschaftlichkeitsüberlegungen unterordnen; ihm ist der Drang zur Bestleistung inhärent. Er weiss, dass die Ausgangsstellung zum Erfolg nicht der Wille zum Verdienen, sondern der Wille zum Dienen ist. Der Amerikaner sagt dem: «Profit through service». Wohl verstanden: Das Dienen

ist nicht Selbstzweck, aber es ist Mittel zum Zweck! Demgegenüber stützt sich der Kleinbetrieb mit Recht, aber oft wieder allzu einseitig, auf den Grundsatz vom «leben und leben lassen» und vergisst des öftern, dass der Einzelhandel nicht Selbstzweck ist und sein darf.

Wir haben als Wesensmerkmal der Grossbetriebe das Zurücktreten des persönlichen Momentes hervorgehoben. An seine Stelle tritt die sachliche Organisation, bedingt durch die weitgehende Spezialisierung der Arbeitsleistung im durchrationalisierten Grossbetrieb. Oft sind die Unternehmer gar nicht bekannt, an ihre Stelle tritt ein anonymes Aktienkapital. Sombart nennt dies «die Versachlichung des kapitalistischen Geistes»[22]).

Diejenigen Faktoren, welche die Hauptnachteile der Kleinbetriebe bilden, sind zugleich auch jene, die die Stärke der Grossbetriebe ausmachen: Kapital, Einkaufsmacht und Mentalität. Der Grossbetrieb hat ausreichend flüssige Mittel zu seiner Verfügung, einerseits, weil ihm fast unbeschränkte Bankkredite verfügbar sind, anderseits, weil durch das konsequent durchgeführte Barzahlungssystem im Verkaufe ständig genügend flüssige Mittel eingehen. Weiter verfügt der Grossbetrieb über eine meist ganz gewaltige Einkaufsmacht, die bedeutende preisliche Vorteile zur Folge haben kann.

Eine der Stärken des Grossbetriebes, die nicht übersehen werden darf, liegt in der Erkenntnis und Auswertung der Käuferpsychologie. Hieher gehört das Führen der Waren in der Qualität, die das kaufende Publikum wünscht (Zweckqualitäten)[23]). Weiter die grosszügige Aufmachung dieser Geschäfte, die Dekorationen, und vor allem das Zeigen der Waren in grosser Auswahl und in einem Hause. Das ungestörte Zirkulieren im Grossbetrieb, die freie Besichtigung der Ware ohne Kaufzwang sind Vorteile, die für manchen Konsumenten ausschlaggebend sind.

Der Grossbetrieb weist auch Nachteile auf. Diese liegen u. a. in der Entpersönlichung der Geschäftsbeziehungen, dann in der Tatsache, dass ein Grossbetrieb nur bei Vorhandensein einer gewissen Konzentration der Verbraucher rationell arbeiten kann. Der

---

[22]) *Sombart*, «Hochkapitalismus» I, S. 35.

[23]) Vgl. hiezu *Heilinger*, «Der Schutz des mittelständischen Detailhandels...». Bern 1937, S. 84.

Grossbetrieb kann nicht auf alle Kundenwünsche eingehen, sonst wird sein Kundendienst zu teuer.

aa) Das Warenhaus

Wir definieren mit Denneberg[24]): «Ein Warenhaus ist ein Einzelhandelsbetrieb, der verschiedene, weitgehend spezialisierte Warengruppen, die nicht in einem innerlichen Zusammenhange zueinander stehen, führt und diese gegen Barzahlung zu individuell festgesetzten Preisen, die auf Grund des Produktionspreises errechnet werden, verkauft.»

Das Warenhaus verdankt seine Erfolge dem Abkehren vom traditionellen Borgsystem und den übersetzten Margen. An seine Stelle führte es die strikte Barzahlung ein und stellte als neues Prinzip auf: Grosser Umsatz — kleiner Gewinnzuschlag. Dadurch erreicht es einen rascheren Lagerumschlag und schützt sich vor Verlusten durch schlechte Zahler.

Die Entwicklungsgeschichte der Warenhäuser ist von kompetenter Seite verschiedentlich dargestellt worden[25]). Wir möchten hier nur auf die Tatsache hinweisen, dass die meisten europäischen Warenhäuser aus Kurzwaren-Sortimentsgeschäften entstanden sind, im Gegensatz zu den amerikanischen Warenhäusern (Department stores), die als kapitalistische Grossbetriebe hingestellt wurden. Das Warenhaus der USA kann überhaupt nicht in allen Teilen mit dem europäischen verglichen werden, denn es beruht auf anderen Prinzipien. «Es ist eine hochwertige Warenverteilungsorganisation, die dem Kunden Qualitätswaren und einen bis aufs Aeusserste ausgebauten Kundendienst bietet.»[26])

bb) Das Kaufhaus

Unter Kaufhaus verstehen wir einen warenhausähnlich organisierten Betrieb, der jedoch nur Warengruppen führt, welche in einem engen, innerlichen Zusammenhang stehen. Eine genaue Abgrenzung lässt sich in der Praxis nicht immer durchführen, da es ganz grosse Warenhäuser gibt, die sich von alters her als «Kauf-

---

[24]) *Denneberg*, «Begriff und Geschichte des Warenhauses». Bern 1937, S. 21.

[25]) Vgl. hiezu *Denneberg* und *Gabler*.

[26]) *Gabler*, «Volkswirtschaftl. Probleme des Warenhauses in USA».

haus» bezeichnen, jedoch ausgesprochene Warenhäuser sind, oder umgekehrt.

cc) Das Einheitspreisgeschäft

Unter einem Einheitspreisgeschäft verstehen wir einen Grossbetrieb des Einzelhandels, der seine Waren in festen Preisstufen verkauft, demzufolge seinen Einkaufspreis nach dem feststehenden Verkaufspreis richten muss und von jeder Warenart nur einen oder wenige typische Artikel führt.

Charakteristisch für die Organisationsform sind die feststehenden Preisstufen (z. B. —.15, —.25, —.50, 1.—, 1.50, 2.—), der Verzicht auf jede Reklame und luxuriöse Ausstattung der Verkaufsräume. Das wichtigste ist die Unkostendrosselung und die Schnelligkeit des Lagerumschlages. Das Einheitspreisgeschäft wendet sich bewusst an diejenigen Käuferschichten, die billige Zweckqualitäten verlangen.

In der neuesten Zeit haben sich die meisten Einheitspreisgeschäfte zu sogenannten Kleinpreisgeschäften entwickelt, d. h. sie sind vom System der starren Verkaufspreisstufen abgekommen. Der Grund liegt in den grossen Schwankungen des Beschaffungspreises während den letzten Jahren.

dd) Das Gross-Spezialgeschäft und das Fachgeschäft

Das Spezialgeschäft ist ein Einzelhandelsbetrieb, der nur zu einer Branche im engsten Sinne gehörende Waren verkauft, wobei die Waren in unmittelbarer sachlichen Beziehung zueinander stehen (z. B. Schuh-, Schokolade- oder Kaffegeschäfte). Hier ist nun das Sortiment in Bezug auf Preis, Qualität, Formen und Nuancen ein grosses, was sich natürlich auf die Umschlagsgeschwindigkeit in ungünstigem Sinne auswirkt. Sein Standort ist nur im Geschäftsviertel einer Stadt möglich.

Unter Fachgeschäft verstehen wir einen Einzelhandelsbetrieb, der alle Waren einer Branche oder mehrerer, in naher Verbindung zueinander stehender Branchen führt. Es entstehen daraus Geschäfte, die ihre Waren nach dem Zwecke gruppieren: Haushaltungsgeschäfte, Bekleidungsgeschäfte, Sportgeschäfte etc. Das Fachgeschäft konzentriert sich schon mehr auf die gangbarsten Artikel, damit ein genügender Lagerumschlag erzielt werden kann und unterscheidet sich auch dadurch vom Spezialgeschäft.

ee) Der Filialbetrieb

Unter Filialbetrieb verstehen wir einen Grossbetrieb des Einzelhandels, der die Warenverteilung auf mehrere oder viele gleichartige Verkaufsstellen dezentralisiert und die wichtigen Funktionen des Einkaufs, der Verwaltung, der Lagerung und der Kontrolle an einer Stelle zentralisiert.

Die Bezeichnung als «Kettenladenbetrieb», wie ihn die Preisbildungskommission[27]) und verschiedene Autoren[28]) verwenden, lehnen wir mit Nicklisch[29]) ab. Beim Filialbetrieb treten die Vorteile, die wir beim Grossbetrieb allgemein erkannt haben, in besonders ausgeprägter Form auf. Es ist selbstverständlich, dass Grossbetriebe, wie z. B. «The Great Atlantic & Pacific Tea Comp.», mit ihren über 17 000 Filialen, eine gewaltige Einkaufsmacht verkörpern und alle Vorteile aus dieser Machtposition ziehen können. Durch das Führen von Standardartikeln wird eine Massenproduktion ermöglicht, die sich auf wenige Typen beschränkt und so ihrerseits wieder günstig auf die Umschlagsgeschwindigkeit einwirkt. Da die wichtigsten Funktionen wie Einkauf, Verwaltung, Lagerhaltung, Reklame, für alle Filialen gleich sind, können diese von einer Zentralstelle ausgeübt werden, so dass sich die Kosten für die einzelne Filiale wesentlich verringern.

Die Betriebe, für die wir in unserer Untersuchung die Bezeichnung «Filialbetrieb» verwenden, sind typische Vertreter dieser Organisationsform. Daneben gibt es noch verschiedene Filialbetriebe, die aber als Hauptcharakteristiken diejenigen eines Warenhauses oder Einheitspreisgeschäftes aufweisen. So gibt es viele Warenhäuser (z. B. Oscar Weber A.-G., Globus) und Einheitspreisgeschäfte (Epa, Uniprix), die verschiedene Filialen haben und für die das über Filialbetriebe Gesagte zum Teil zutrifft, zum Teil aber durch das Ueberwiegen der andern Organisationsformen kompen-

---

[27]) Preisbildungskommission, «Zur Warenhausfrage», S. 11.

[28]) u. a. *Umbach*, «Die amerikan. Kettenladenbetriebe», und *Kolb*.

[29]) *Nicklisch*, «Die Betriebswirtschaft», S. 179 ff.: «... Entgegen steht der Bezeichnung als Kettenläden aber, dass der Ausdruck „Kette" in Deutschland bereits für eine andere Erscheinung belegt ist, und zwar in der Verbindung „Kettenhandel". In ihr ist er auch richtig gebraucht, weil es sich dabei nur um eine Aufeinanderfolge im Handel handelt, während beim Filialsystem ein Nebeneinander von Geschäftsstellen gegeben ist, das eher die Bezeichnung als Reihe verdient.»

siert oder doch abgeschwächt wird. Diese beiden Arten sind nicht zu verwechseln und wir werden im Laufe der Untersuchung nur von den Filialbetrieben sprechen, die nicht auch zugleich eine andere Betriebsform aufweisen.

Als spezielle Form müssen wir in der Schweiz die fahrenden Läden der Migros erwähnen, die wir auch als «wandernde Filialen» bezeichnen können[30]). Betriebswirtschaftlich sind sie von grösstem Interesse, da in ihnen die rationelle Betriebsführung aufs höchste verwirklicht ist. Standardisierte Waren zu runden Beträgen und zu einer bestimmten Zeit, an einem bestimmten Ort abgegeben, ermöglichen eine gewaltige Steigerung des Lagerumschlages, Senkung der Lagerspesen, der Reklame- und Raumkosten. Wir werden in einem anderen Zusammenhange noch auf dieses System zurückkommen.

Die bedeutendsten aller Filialsysteme, die Verbrauchergenossenschaften, sind nicht auf erwerbsstreberischer, sondern auf genossenschaftlicher Grundlage aufgezogen. Faucherre[31]) umschreibt ihr Wesen und ihre Zweckbestimmung wie folgt: «Die Konsumgenossenschaft ist ein auf dem freiwilligen Zusammenschluss und der Selbsthilfe ihrer Mitglieder begründetes Wirtschafts-Unternehmen, das durch gemeinsamen Gütereinkauf und gemeinsame Güterproduktion sowie durch gerechte Verteilung dieser Güter die Hauswirtschaft ihrer Mitglieder zu fördern sucht.»

Das Wesen der Konsumgenossenschaften ist bekannt: Erziehung der Mitglieder zu Barzahlung, Verzicht auf grosse Reklame, Rückvergütungssystem[32]).

Die Grosszahl der in der Schweiz bestehenden Konsumvereine und -genossenschaften ist in dem 1890 gegründeten Verband

---

[30]) *Duttweiler,* «Das Verkaufswagensystem im Lebensmittel-Kleinhandel». Vortrag, Zürich 1926: «... nicht als Nachahmung eines amerikanischen Systems entstand der fahrende Laden in Zürich, sondern aus der Ueberzeugung, dass die Strecke vom Bahnwagen Zürich bis in die Küche durch ein eigentliches Transportverteilungssystem auf ein normales Mass zurückgeführt werden könne.»

[31]) *Faucherre,* «Vom schweizerischen Konsumgenossenschaftswesen», 1937.

[32]) Vgl. hiezu: *Faucherre* und Preisbildungskommission, Veröffentl. Nrn. 11, 12 ,13, 17.

Schweizerischer Konsumvereine (VSK) mit Sitz in Basel zusammengeschlossen[33]). 1940 waren 546 Vereine mit ca. 2460 Verteilungsstellen und einem Umsatz von über 310 Millionen Franken dem VSK angeschlossen.

Die Frage, ob die Konsumgenossenschaften unter dem Sammelbegriff «Filialbetriebe» aufgeführt werden dürfen, ist umstritten. Wir sind nicht der Meinung, dass der Zusammenschluss im Landesverband, wie ihn z. B. der VSK darstellt, als Filialbetrieb anzusprechen sei, obwohl der Einkauf und teilweise auch die Fabrikation dort konzentriert sind. Wir zählen sie aber eindeutig zu den Filialbetrieben, weil die meisten Konsumvereine mehrere Filialen unterhalten, wie z. B. die Konsumgenossenschaft Bern, Allg. Consumverein Zürich, Allg. Konsumverein beider Basel usw. Vom betriebswirtschaftlichen Standpunkte aus besteht zweifellos kein Unterschied zwischen einem Konsumentenzusammenschluss und einem kapitalistischen Grossbetrieb. Eine Konsumgenossenschaft stellt eine genau gleiche Bedrohung für den selbständigen Einzelhändler dar, wie irgend ein anderer Grossbetrieb.

Neben dieser mächtigen Organisation besteht ein Zusammenschluss der aus der christlich-sozialen Arbeiterbewegung hervorgegangenen lokalen Konsumgenossenschaften «Konkordia» im «Genossenschaftsverband Konkordia». Die landwirtschaftlichen Konsumgenossenschaften schlossen sich 1886 zum «Verband ostschweizerischer landwirtschaftl. Genossenschaften», VOLG, mit Sitz in Winterthur zusammen[34]).

Als weitere spezielle Formen des Filialsystems müssen wir die Fabrikfilialen bezeichnen, d. h. die Verkaufsstellen der selbstverteilenden Produzenten (Bally, Bell A.-G., Villars S. A.), ferner die in neuerer Zeit gebildeten Gruppen selbständiger Einzelhändler, die sich durch ihren Zusammenschluss die Vorteile eines zentral geleiteten Filialbetriebes sichern wollen, wie z. B. die Giro-Dienst-Läden. Wir werden auf diese Erscheinung an anderer Stelle zu sprechen kommen.

---

[33]) Vgl. hiezu: «Schweiz. Konsum-Verein», Sondernummer zum 50jähr. Jubiläum des VSK. Rechenschaftsberichte 1939 und 1940.

[34]) VOLG: Festschrift zum 50jähr. Jubiläum. 1936, v. *Durtschi.* Jahresbericht.

ff) Spezielle grossbetriebliche Organisationsformen

Abzahlungsgeschäfte sind jene Geschäftsbetriebe, bei denen Waren gegen allmähliche (wöchentliche, monatliche) Entrichtung des Kaufpreises in regelmässigen Raten abgegeben werden.

Dadurch soll einerseits minderbemittelten Käuferkreisen Gelegenheit gegeben werden, hochwertige Gegenstände anzuschaffen, ohne den Kaufpreis auf einmal bezahlen zu müssen, anderseits aber soll einem ungeregelten Borgwesen Einhalt geboten werden. Nachteilig wirkt die Tatsache, dass dadurch unbedachte Leute zu Käufen veranlasst werden, die über ihre finanzielle Leistungsfähigkeit hinausgehen. Später geraten solche Leute in Abhängigkeit der Lieferanten und gehen oftmals ihrer bereits bezahlten Raten verlustig.

Versandgeschäfte sind solche Einzelhandelsbetriebe, die Waren ausschliesslich durch Postversand an eine grössere Kundschaft abgeben.

Die Grossbetriebe, die wir hier als reine Versandgeschäfte bezeichnen, besitzen keine offenen Verkaufsstellen und gelangen mittelst Katalogen und anderweitigen Drucksachen an die Kundschaft.

In der Schweiz wird das Versandgeschäft hauptsächlich von Grossbetrieben getätigt, die daneben offene Verkaufsstellen haben (z. B. Jelmoli S. A.). Das Hauptkontingent der Käufer rekrutiert sich aus der ländlichen Bevölkerung und Hauptzweck dieser speziellen Betriebsform ist die Erfassung einer weit zerstreuten Kundschaft.

Das Etagengeschäft ist ein Einzelhandelsbetrieb, der aus Gründen der Mietkostenersparnis seine Verkaufsräume auf ein oder mehrere höhere Stockwerke beschränkt.

Unter Supermarkets verstehen wir die in Amerika neu aufgekommenen Einzelhandelsgrossbetriebe, welche die Waren zur Selbstbedienung aufstellen. Die Geschäfte haben keine Verkäufer, die Kontrolle und Bezahlung erfolgt am Ausgang. Es bestehen bereits über 2000 solche Betriebe in kleineren Städten der USA. In Europa werden sie kaum grosse Verbreitung finden.

3. Die Hilfsmittel wirtschaftlicher Betriebsführung

Jedem Geschäftsinhaber stehen verschiedene Hilfsmittel zur Verfügung, die ihn in die Lage versetzen, seinen Betrieb so zu führen, dass er einen Vorsprung vor seinen Mitkonkurrenten erlangen kann. Tüchtige Schulung, gut ausgebaute Buchhaltung, Statistik, Forschung, Organisation von Betriebsvergleichen und Erfahrungsaustausch sind die wichtigsten dieser Mittel, auf die wir in diesem Kapitel eingehen wollen.

Für den Grossbetrieb ist die Geschäftsführung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen eine Selbstverständlichkeit. Er kann ohne sie gar nicht existieren. Es gibt Grossbetriebe, die hier wertvolle Pionierarbeit vollbrachten und dem Einzelhandel durch Zurverfügungstellung von Richtzahlen, Forschungsergebnissen, Marktanalysen etc. grosse Dienste geleistet haben. Anders ist die Einstellung des Kleinbetriebes. Es hält oft ausserordentlich schwer, den Kleinbetrieben die Notwendigkeit der Führung einer geordneten Buchhaltung klarzumachen und sie von der Nützlichkeit von Aufzeichnungen zum Zwecke der Betriebsüberwachung zu überzeugen.

Selbstverständlich dürfen wir nicht allen Kleinbetrieben diese Einstellung vorwerfen, denn fortschrittlich gesinnte Kleinhändler haben diesen Standpunkt längst überwunden oder gar nie innegehabt und sind in der Führung ihrer Betriebe geradezu vorbildlich. Hier haben auch die Verbände und Einkaufszusammenschlüsse schon grosse Arbeit geleistet. Die beste Grundlage einer seriösen Geschäftsführung ist eine tüchtige *Schulung*, sei dies nun theoretisch auf der Schulbank oder praktisch in einem Betriebe des Einzelhandels. In der Schweiz stehen dem jungen Kaufmann ausgezeichnete Lehranstalten zur Verfügung, vor allem unsere Handelsschulen. Eine minimale Ausbildung sollte aber jeder Einzelhändler besitzen und so haben bedeutende Gewerbeführer schon in manchen Schriften auf die Notwendigkeit der Einführung eines Fähigkeitsausweises im Einzelhandel hingewiesen[35]). Nach Inkrafttreten des Bundesgesetzes über die berufliche Ausbildung vom

[35]) Vgl. u. a.: *Beuttner* und *Iten* in «Die Bedürfnisklausel in der kommenden Wirtschaftsordnung». 1934, S. 13.

1. Januar 1934 kam nun dieser Stein ins Rollen, und in den Jahren 1940 und 1941 haben ca. 250 Einzelhändler unter Oberaufsicht des Schweiz. Detaillistenverbandes das Diplom eines Kaufmannes des Einzelhandels erworben. Dies ist ein vielversprechender Anfang. Es muss aber so weit kommen, dass kein Kaufmann einen Betrieb des Einzelhandels eröffnet oder übernimmt, ohne diesen Fähigkeitsausweis zu besitzen[36]).

Ferner muss die Forderung aufgestellt werden, über alle Geschäftsvorfälle richtig Buch zu führen. Die *Buchhaltung* braucht nicht kompliziert zu sein, sie soll nur eindeutig Auskunft geben können über die getätigten Umsätze, den Aufwand, die Vermögenslage und den Erfolg. Um dies zu erreichen, ist es notwendig, dass für Geschäft und eigenen Haushalt getrennt Buch geführt wird. Das Geschäftsergebnis darf nicht durch ausserbetriebliche Einflüsse verfälscht werden, da sonst nicht festgestellt werden kann, ob ein herausgewirtschafteter Gewinn (resp. Verlust) auf eine gute (resp. schlechte) Geschäftsführung zurückzuführen sei oder ob dies anderweitigen Umständen zugeschrieben werden müsse (z. B. Zahlung einer privaten Bürgschaft).

Die Buchhaltung bildet neben Kartei und Dokumentensammlung die wichtigste Grundlage der *Betriebsstatistik*. Lagerstatistiken, Kostenstatistiken, Umsatz- und Erfolgsstatistiken sind es, die für den Einzelhändler vor allem von Bedeutung sind.

Von welch grosser Bedeutung beispielsweise die Kenntnis der Lagerumschlagsgeschwindigkeit ist, wollen wir kurz beleuchten. Es wird einem Betriebsführer ohne Aufzeichnung unmöglich sein, von jedem Artikel zu wissen, wie oft dieser pro Jahr umgesetzt wird. So kommt es, dass Waren auf Lager bleiben, nicht abgesetzt werden können und trotzdem neu angeschafft werden. Auf diese Weise entstehen Ladenhüter, oft ohne dass es bemerkt wird. Mit dieser mehr gefühlsmässigen Geschäftsführung sind Fehldispositionen unvermeidlich, weil die Fehler nicht sofort aufgedeckt werden. Die

[36]) Vgl. hiezu die Forderungen im Arbeitsprogramm des Schweiz. Detaillisten-Verbandes: «1. Förderung der Berufsbildungsbestrebungen. Ausbau der Berufsschulen und Berufsberatung. Regelung des Problemes des Nachwuchses im Detaillistenstande. Ausbau der Bildungskurse, Gründung einer höheren Fachschule für den Detailhandel. 2. Ausbau der freiwilligen höheren Fachprüfungen, als Vorstufe des anzustrebenden obligatorischen Fähigkeitsausweises für die selbständige Betriebsführung im Detailhandel.»

Statistik zeigt sofort an, wenn die Umschlagshäufigkeit sinkt und die notwendigen Vorkehrungen können getroffen werden. Von einer Reihe ähnlicher Produkte kann dann eindeutig festgestellt werden, welche Sorten besonders schnell, welche durchschnittlich und welche langsam umgesetzt werden. Letztere können dann ausgeschaltet werden und belasten den Betrieb nicht mehr. Wenn z. B. bei 23 angebotenen Sorten Teigwaren 85 % der Käufer sich auf den Kauf von fünf Sorten beschränken, so kann ruhig auf die Führung der übrigen Sorten verzichtet werden, ohne dass der Umsatz wesentlich beeinträchtigt wird. Derartige Erkenntnisse kann uns aber nur die Statistik liefern.

Eine wichtige, aber zugleich auch schwierige Aufgabe besteht in der *Erforschung des Marktes.* Wir verstehen darunter die Erforschung des Bedarfes und seiner Wandlungen, des Angebotes, der Marktorganisation und der Markttechnik.

Wir unterscheiden zwei Formen der Marktforschung: Die Marktanalyse und die Marktbeobachtung.

Die Marktanalyse (-untersuchung) ist die in einem bestimmten Zeitpunkte vorgenommene Untersuchung eines uns interessierenden Marktelementes. Wir wollen einen bestimmten Zustand erforschen. Für den Einzelhändler ist es z. B. von grosser Wichtigkeit zu wissen, warum bestimmte Personen in sein Geschäft kommen und warum wiederum andere bei der Konkurrenz einkaufen. Er kann dies nun erforschen, indem er die betreffenden Personen direkt frägt oder ihnen einen Fragebogen zukommen lässt, oder indem er eine Drittperson mit diesen Erhebungen beauftragt. Das Resultat kann für ihn von grossem Wert sein, wenn er die Erhebung richtig auswertet.

Nehmen wir an, ein Spezereihändler befragt 100 Personen, weshalb sie nicht mehr bei ihm kaufen. Er stellt sich die Antworten zusammen und konstatiert:

1.	Bei Ihnen werden wir durch Frl. Y unfreundlich bedient	36 mal
2.	Ihr Ladentisch ist unsauber	25 mal
3.	Sie führen unzweckmässige Qualitäten	12 mal
4.	Sie sind teurer als X	7 mal
5.	Ich bin persönlich befreundet mit X	4 mal

usw.

Auf diese Weise kann festgestellt werden, welches die Gründe des Fernbleibens sind, Abhilfemassnahmen können getroffen werden (in unserem Beispiel Ersetzung von Frl. Y).

Die Marktbeobachtung erkundet nun die Entwicklung, den Ablauf der marktbedingten Faktoren.

Ein Einzelhändler interessiert sich beispielsweise zwecks rechtzeitiger Beschaffung, wann die grösste Nachfrage nach Vorhangstoff bestehe. Er legt sich eine Umsatzstatistik an und stellt fest:

Januar	200 m	Juli	100 m
Februar	150 m	August	150 m
März	100 m	September	300 m
April	300 m	Oktober	550 m
Mai	1000 m	November	900 m
Juni	200 m	Dezember	700 m

Er kann so alle seine Produkte rechtzeitig auf Lager nehmen, sie auf die Hauptsaison im Verkaufslokal günstig aufstellen oder die Reklame auf diese Artikel beziehen. Auf diese Weise kann er sich einen Vorsprung vor seinen Konkurrenten verschaffen.

Eine weitere betriebswirtschaftliche Aufgabe besteht in der Durchführung von *Betriebsvergleichen.*

Statistische Zahlen einer Periode oder eines Betriebes allein sagen nichts aus; sie sagen aber viel, sobald sie mit den gleichen Zahlen einer anderen Periode oder eines anderen Betriebes verglichen werden.

Es können drei verschiedene Wege beschritten werden. Der Endzweck besteht immer darin, die Wirtschaftlichkeit der eigenen Betriebsführung an Vergleichszahlen zu messen. Die drei Wege unterscheiden sich nur in der Wahl dieser Vergleichsziffern.

Das naheliegendste ist wohl, die Zahlen von heute («Ist») mit den entsprechenden Zahlen einer vergangenen Periode («War») zu vergleichen. In diesem Falle sprechen wir von einem inneren Betriebsvergleich. Beispiel:

	1940	1941	1942
Lagerumschlagsgeschwindigkeit	5	4 ½	5
oder			
Mietekosten in % Umsatz	2 ½ %	3 ½ %	3 %

Dieser erste Weg ist nicht zu empfehlen, weil Zahlen vergangener Perioden uns nicht sagen, ob damals gut gearbeitet wurde oder

nicht. Wie leicht kann so «Schlendrian mit Schlendrian» verglichen werden! Um dies zu vermeiden, vergleichen wir nun das «Ist» mit dem «Soll», d. h. wir führen einen *Plankostenvergleich* durch. Auch hier haben wir es noch mit einem inneren Betriebsvergleich zu tun.

Plankosten oder Standardkosten sind erreichbar abgesteckte Ziele, die einen hohen Grad der Wirtschaftlichkeit darstellen; es sind Richtkosten. Beispiel:

	Ist	Soll
Lagerumschlagsgeschwindigkeit	5	7
oder		
Mietekosten in % Umsatz	3 %	2 %

Einen solchen Vergleich wird der Geschäftsherr nicht gleichgültig hinnehmen, im Gegenteil, wird er versuchen, die Ursache des ungünstigen «Ist»-Wertes ausfindig zu machen.

Der dritte Weg besteht darin, die Zahlen mehrerer ähnlicher Betriebe zu vergleichen. Dieser Vergleich, der sog. äussere Betriebsvergleich, kann natürlich nur ein solcher von Zahlen gleicher Perioden sein. Es bieten sich grosse Schwierigkeiten, weil die Unternehmer ihre Zahlen nicht gerne zur Verfügung stellen und vor allem, weil jeder Betrieb anders geartet ist. Daher können nur Zahlen ähnlicher Betriebe verglichen werden und auch hier kann es sich nicht um einen exakten Vergleich handeln. Eine weitere Schwierigkeit besteht in der unterschiedlichen Buchführung. Ohne einheitlichen Kontenplan kann kein seriöser Betriebsvergleich durchgeführt werden, denn es ist eine selbstverständliche Voraussetzung, dass bestimmte Vorgänge in allen Betrieben gleich verbucht werden.

Da es sich bei diesen Ziffern meist um Betriebsgeheimnisse handelt, werden die Zahlen nicht direkt ausgetauscht, sondern sie werden von einer neutralen Stelle verarbeitet. Aus allen Zahlen wird dann ein Durchschnittswert errechnet, der als 100 eingesetzt wird und auf den nun die Zahlen der einzelnen Betriebe (unter einem geheimen Kennwort) bezogen werden. Sie werden weiter mit dem nötigen Kommentar versehen und den am Austausch Beteiligten zugesandt. Auf diese Weise sieht jeder genau, wie er im Verhältnis zu seinen Kollegen und zum Durchschnitt arbeitet. Beispiel:

Lagerumschlagsgeschwindigkeit		Mietekosten in % Umsatz	
Mittel	7	Mittel	100
Betrieb A	5	Betrieb A	150
Betrieb B	4	Betrieb B	90
Betrieb C	8	Betrieb C	110
usw.		usw.	

Zum Unterschied vom Betriebsvergleich werden beim *Erfahrungsaustausch* die so ermittelten Resultate am grünen Tisch besprochen und Erfahrungen aller Art ausgetauscht. Besprochen werden Abweichungen von den Normalzahlen, die Ursachen dieser Abweichungen und was zu deren Beseitigung oder zu deren Erlangung getan werden kann, je nachdem ob die einzelne Abweichung im negativen oder positiven Sinne zu werten ist.

Erfahrungen können ausgetauscht werden über spezielle Aktionen, wie Werbefeldzüge, über die Einführung und Bewährung (resp. Nichtbewährung) neuer Artikel. Gegenwärtig wird bereits Erfahrungsaustausch in einigen Einkaufsvereinigungen gepflogen. Auf hohem Niveau steht der Erfahrungsaustausch bei der EVUS, der Einkaufsvereinigung unabhängiger Schuhhändler, welche 19 Mitglieder zählt. Hier werden im ganzen 12 Statistiken und Vergleiche ausgetauscht, die sich auf Umsätze (Umsätze pro Verkaufsperson, Umsätze pro Raumeinheit), Kostengestaltung, Umschlagsgeschwindigkeit der Lager, Entlöhnung, Tarifvergleiche etc. beziehen.

Von grossem Nutzen ist die mündliche Besprechnung dieser Ergebnisse anlässlich der regelmässig stattfindenden Zusammenkünfte, wobei dann auch Richtlinien zur Lagerbewertung usw. ausgearbeitet werden, die das einzelne Mitglied nur unter Aufwand von unvergleichlich mehr Zeit und Mühe gefunden hätte.

Auf den Erfahrungen mit der EVUS-Gruppe fussend, soll nun im gesamten Einzelhandel der Erfahrungsaustausch organisiert werden und die ersten Sitzungen der ERFA-Gruppen haben bereits stattgefunden.

HAUPTTEIL

Die konzentrierte Einkaufsmacht als betriebswirtschaftlicher Vorteil

I. Gründe für den Preisvorteil bei Grosseinkauf

1. Die Vorteile des Lieferanten

a) Die Wirkungen des Grossauftrages auf die Produktion und deren Kosten

Welches sind die Gründe, die dem Fabrikanten gestatten, einem Grossbezüger Preisermässigungen zu gewähren? Der Produzent kann günstiger und auf weitere Sicht seine Rohstoffe einkaufen, kann besser disponieren und hat die Möglichkeit, mit grösseren Aufträgen «tote Zeiten» zu überbrücken. Seine Produktionskosten pro Leistungseinheit sinken infolge Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad und von der Losgrösse (Auflagendegression), seine Vertriebskosten sinken infolge Einsparungen an Fracht, Reisenden, Porti etc. und für seine Buchhaltung und Lagerkontrolle muss er nur einen Bruchteil dessen aufwenden, was er bei Vorliegen einer grossen Zahl von Einzelbestellungen aufzuwenden hätte. Die Preisbildungskommission[37]) nennt diese Vorteile zutreffend «organische Vorteile», d. h. solche Vorteile, «die sich automatisch aus den Besonderheiten der Handelstechnik beim Grosseinkauf ergeben», im Gegensatz zu den «künstlichen Vorteilen», die auf Preisdruck und unreelle Machenschaften zurückzuführen sind.

---

[37]) Preisbildungskommission, «Zur Warenhausfrage», S. 17.

Der Grossbetrieb des Einzelhandels disponiert auf lange Sicht. Er ist in der Lage, seinen Bedarf für die nächste Saison abzuschätzen (Marktforschung) und daraufhin seine Aufträge zu erteilen. Durch frühzeitige Bestellungsaufgabe und durch die Grösse des Auftrages ist der Produzent seinerseits in der Lage, seine Rohstoffe frühzeitig und in grossen Posten einzukaufen. Die dadurch errungenen produzentenseitigen Vorteile bestehen hauptsächlich im Bezuge der Güter und zwar — durch die Grösse des Auftrages bedingt — zu günstigeren Preisen als sie ein Konkurrent bezahlt, der für viele kleine Abnehmer mit verschiedenen individuellen Wünschen zu produzieren hat.

Weil der Grossbezüger die bestellten Waren nicht sofort braucht und froh ist, wenn er sie nicht auf Lager nehmen muss, so besteht hier eine grosse Freizügigkeit in der Frage der Lieferungstermine. Die Waren müssen wohl bis zu einem bestimmten Zeitpunkte greifbar sein; diese Zeitspanne ist aber so gross, dass innerhalb ihr der Produzent frei disponieren kann. Für den Produzenten bedeutet es einen grossen Vorteil, wenn er eine «Blockbestellung» auf typisierte Artikel erhält. Er kann unter viel günstigeren Umständen produzieren, wenn der Absatz gesichert ist und er nicht erst nach der Herstellung seine Abnehmer suchen muss. Er ist also in der Lage, diese vom Grossbetrieb gewünschten Produkte in stillen Zeiten herzustellen; sie dienen als sog. Lückenbüsser zur Ueberbrückung toter Zeiten. Die Bedeutung dieser Tatsache für den Produzenten ist klar. Sie ermöglicht eine dauernde und ununterbrochene Beschäftigung von Arbeiter und Maschine, geht also in der Richtung optimaler Produktionsbedingungen. Oft reichen die Aufträge so weit, dass sie eine sichere Beschäftigung ganzer Fabriken auf Jahre hinaus darstellen, was natürlich die Kostengestaltung und Kostenverteilung beeinflusst. So ideal ein gesicherter Absatz sein mag, so gefährlich ist er auch. Wenn durch diese Aufträge die ganze Produktion belegt ist, so kann der Produzent leicht in ein Abhängigkeitsverhältnis zum Grossabnehmer gelangen und muss ihm vielleicht Preisvorteile zugestehen, die nicht zu verantworten sind. Gerade hier ist es im Einzelfalle schwer zu entscheiden, wie weit der Fabrikant aus freiem Willen Preiszugeständnisse eingeht.

Von besonderer Bedeutung für die Produktion ist das Problem der *Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad.* Der Be-

schäftigungsgrad ist ein Zeitverhältnis, in dem die tatsächliche Dauer der Betriebstätigkeit mit der theoretisch möglichen Betriebstätigkeit in Beziehung gebracht wird. Um die Veränderung der Kosten bei schwankendem Beschäftigungsgrad zu erklären, müssen wir auf einige theoretisch wichtige Unterscheidungen der Kostenlehre kurz eingehen. Wir unterscheiden Gesamtkosten und Einheitskosten. Unter Gesamtkosten verstehen wir den betriebsbedingten Aufwand einer Betriebsperiode (z. B. eines Jahres), während wir unter Einheitskosten die Kosten einer bestimmten Leistung des Betriebes, d. h. des Kostenträgers, verstehen (z. B. die Kosten 1 kg Teigware, 1 Kw/Stunde Elektrizität). Genau zu trennen sind diese beiden «Kosten», weil sie sich bei schwankendem Beschäftigungsgrad ganz anders verhalten. Die Ursache liegt in dem verschiedenartigen Charakter der Kosten. Es gibt Kosten (z. B. Zinse, Direktionsgehälter etc.), die fix und solche, die variabel sind (z. B. Material, Löhne).

Fixe Kosten sind als Gesamtkosten starr und lassen sich nicht verändern, gleichgültig, ob der Betrieb voll beschäftigt ist oder nicht. Beispiel:

Verzinsung des Obligationskapitals à 5 %	Fr. 50 000
Direktionsgehälter	Fr. 35 000

Die variablen Kosten sind elastisch, an die Produktion anpassungsfähig. Beispiel:

	Beschäftigungsgrad	
	Vollbeschäftigung « 1 »	« 0,5 »
Löhne	Fr. 10 000	Fr. 7 000
Material	Fr. 20 000	Fr. 10 000

Zum bessern Verständnis stellen wir uns eine Teigwarenfabrik vor. Produzieren wir eine dreifache Menge Teigwaren, so werden wir auch eine dreifache Menge Mehl benötigen, so dass die Materialkosten proportional steigen, während die Obligationszinse Fr. 50 000 betragen, ob wir nun mehr oder weniger Teigwaren herstellen. Diese fixen Kosten aber verteilen sich auf mehr oder weniger Produktionseinheiten. 1 kg Teigware kostet also weniger, wenn viel produziert wird, weil der Anteil der fixen Kosten auf die Einheit bezogen ständig abnimmt (fallende Einheitskosten). Beispiel:

Produktions-Menge	Variable Kosten	Fixe Kosten	Gesamt-Kosten	Einheits-Kosten
1 000 000 kg	Fr. 200 000	Fr. 100 000	Fr. 300 000	Fr. 0.30
2 000 000 »	» 400 000	» 100 000	» 500 000	» 0.25
5 000 000 »	» 1 000 000	» 100 000	» 1 100 000	» 0.22

Nun ist es aber so, dass nicht nur im Gesamtbetrieb fixe Kosten entstehen, sondern auch bei jedem Auftrag. Neben der Kostendegression auf Grund der Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad tritt weiter noch die *Abhängigkeit der Kosten von der Losgrösse* (Auflagendegression). Jeder neue Auftrag verursacht Vorbereitungs- und Ausführungskosten. Die Vorbereitungskosten (Einrichtekosten) sind gleich hoch, ob nur 1 Stück hergestellt wird oder deren 1000. Aus diesem Grunde kommt Serienfertigung immer billiger zu stehen als Einzelfertigung, denn die Kosten der Vorbereitung müssen auf die Anzahl der in der Serie hergestellten Stücke verteilt werden. Daraus ergibt sich die Tatsache, dass bei der Serienfabrikation der Stückpreis stark von der Grösse der Serie abhängt. Z. B. Druck eines Buches:

Vorbereitungsarbeiten (Satz, Einrichten der Maschine)		Fr. 1000.—
Kosten pro Exemplar (Material, Löhne)		» 1.—
100 Stück	$= \frac{1000+100}{100}$	» 11.— p. Ex.
200 Stück	$= \frac{1000+200}{200}$	» 6.— p. Ex.
1000 Stück	$= \frac{1000+1000}{1000}$	» 2.— p. Ex.

Daraus ersehen wir, welch grosse Bedeutung es für den Produzenten hat, wenn an Stelle von unzähligen kleineren Aufträgen ein geschlossener, grosser Auftrag eines Grossbetriebes oder eines Zusammenschlusses von Kleinbetrieben tritt. So soll der Woolworth-Konzern im Jahre 1918 (Influenza-Jahr) 54 Millionen Stück Taschentücher umgesetzt haben und die amerikanische Woolworth-Gesellschaft 1929 100 Millionen Rasierklingen. Es ist nun klar, dass Betriebe, die in solchen Mengen an die Grossbetriebe des Einzelhandels liefern können, auf die ständige Geschäftsverbindung mit diesen Grossabnehmern angewiesen sind. Ihre ganze Verwaltung, ihre Organisation, ihr ganzer Betrieb ist auf Massenproduktion und

Massenabsatz eingestellt. Die Produktion bietet heute keine Schwierigkeiten mehr, der *Vertrieb* rückt in den Mittelpunkt.

Wir haben gesehen, dass die Kosten der erzeugten Einheit von der Grösse der Produktion abhängig sind. Um nun von einer solchen Kostensenkung profitieren zu können, beschränken sich die Grossbetriebe des Einzelhandels auf wenige Formen eines Produktes.

Diese Konzentrierung auf wenige Formen wird durch die Typisierung, Normalisierung und Standardisierung erreicht. Alle drei Erscheinungen haben das gleiche Ziel: Konzentration auf eine Zweckqualität.

Unter *Typisierung* verstehen wir die Beschränkung der Formen, Ausführungen und Qualitäten eines Produktes auf eine geringere Anzahl Formen, Ausführungen und Qualitäten. Die so eingeschränkten Produkte nennen wir typisierte Produkte oder Typen.

Unter *Normalisierung* verstehen wir die Vereinheitlichung in den Elementen, also eine technische Angelegenheit (z. B. Handhabungsnormen, Massnormen).

Unter *Standardisierung* verstehen wir die Bezeichnung eines bestimmten Typs als führende Qualität.

Der Produzent fördert das typisierte und genormte Produkt, weil dies für ihn eine Vereinfachung des Fabrikationsprogrammes bedeutet und ihn in die Lage versetzt, diese Produkte serienmässig herzustellen.

b) Die Wirkungen des Grossauftrages auf die Vertriebskosten des Produzenten

Nicht nur auf die reinen Produktionskosten wirkt die Grösse des Auftrages in günstigem Sine ein, sondern auch auf die Vertriebskosten des Produzenten. Unter Vertriebskosten des Produzenten verstehen wir hier all die Kosten der Fakturierung, Verbuchung, der Reklame, des Absatzsuchens, des Reisenden usw. und des Transportes inklusive Verpackung und Versicherung bis zum Bezüger. Hier zeigen sich nun die Vorteile des Grossbezügers noch viel deutlicher. Die Kosten, bezogen auf die Einheit der umgesetzten Ware, sinken rapid, weil gewisse Arbeiten, vor allem die der Lagerkontrolle und der Verbuchung, nur einmal ausgeführt

werden müssen, während sie bei steigender Abnehmerzahl proportional anwachsen. Andere Kosten nehmen wohl mit der Grösse des Auftrages effektiv zu (Fracht, Versicherung, Verpackung), relativ aber, d. h. bezogen auf die Einheit, nehmen sie ab. Böhler kommt in seiner Untersuchung[38]) zu dem Schlusse, dass, wenn für das normale Geschäft ein Zuschlag von 30 % für Verkaufskosten zu rechnen sei, für die Epa z. B. ein Zuschlag von 10 % genüge.

Die Preisbildungskommission führt in ihrem Berichte[39]) folgendes Beispiel an: Bezug von Teigwaren durch einen Spezereihändler in mehreren kleineren Posten gegenüber dem Bezuge der Migros. Die detaillierte Aufstellung aller Kosten, wobei Produktions- und Vertriebskosten nicht getrennt sind, zeitigt folgendes Ergebnis: Die Kosten für je 100 kg der Gesamtproduktion — ohne Berücksichtigung der Kosten des Rohstoffes, der Steuerbelastung, der Amortisation und der Verzinsung des Anlagekapitals — belaufen sich beim Produzenten der Migros auf Fr. 12.90, während ein Produzent (Betrieb mit gleicher Produktionsmenge), der den übrigen Einzelhandel beliefert, auf einen Betrag von Fr. 32.34 kommt, ein anderer wieder auf Fr. 31.39.

Es mag dies ein extremes und nicht auf alle Fälle anwendbares Beispiel sein. Es zeigt sich aber deutlich der Vorteil der Lieferung «en bloc». Hier spielt nicht mehr die Menge der hergestellten Produkte die ausschlaggebende Rolle, sondern vielmehr die Grösse der an einen einzigen Kunden (oder eine gemeinsame Abnahmestelle) und an einen einzigen Ort zu liefernden Warenmenge. Es spielt für den Produzenten keine Rolle, ob der Abnehmer ein Grossbetrieb oder eine Grosszahl von Kleinbetrieben ist, die gemeinschaftlich beziehen, nur müssen dieselben eine gemeinsame Abrechnungs- und Ablieferungsstelle haben. Sobald jedem Mitglied einzeln geliefert und Rechnung gestellt werden muss, fällt ein grosser Teil der Kostenersparnis wieder dahin. Hierin liegt eben der grosse Vorteil der Einkaufszusammenschlüsse mit gemeinsamer Einkaufstelle; der Kleinhändler muss sich dessen bewusst werden.

In der *Fracht* ergeben sich die Vorteile in Form von Staffeltarifen und Waggonrabatten seitens der Transportunternehmungen.

---

[38]) *Böhler,* «Gutachten zur Frage des Preisdruckes...», S. 37.

[39]) Preisbildungskommission, «Ueber die Verhältnisse in der Schweiz. Teigwarenindustrie», Veröffentlichung Nr. 15, S. 13.

Wenn mit fabrikeigenen Lieferungswagen spediert wird, so sind Benzinverbrauch, Materialverschleiss und die Kosten für Chauffeurlohn fast fix. Je besser der Laderaum ausgenutzt ist, umso kleiner wird der Anteil der auf die Mengeneinheit entfallenden Kosten. Dies gilt natürlich nur bis zu einer optimalen Ausnützung; geht die Ausnützung weiter, so besteht die Gefahr, dass die Kosten sprungartig ansteigen.

Aus den gleichen Gründen zeigt der Normaltarif der SBB in bezug auf die Fracht deutlich die grossen Ersparnisse, die durch vollständige Ausnützung des Laderaumes erreicht werden können.

Normaltarif SBB

Km	Stückgutklassen			Wagenladungsklassen							
	Eilgut	Frachtgut		I		II		III		IV	
		1	2	5 000	10 000	5 000	10 000	5 000	10 000	5 000	10 000
	Taxen für 100 kg in Rappen										
10	114	76	68	38	34	37	33	36	32	33	26
20	183	122	105	59	52	57	49	56	37	50	40
50	390	260	216	129	111	133	103	121	98	107	85
100	735	490	402	236	200	224	183	220	174	191	147
300	1390	926	750	596	499	523	422	484	377	378	284
500	1646	1096	886	728	609	629	506	570	443	432	324

Wenn der Produzent mit einem einzigen Grossabnehmer oder einer Einkaufsstelle zu korrespondieren hat, so stehen die Kosten für Porti, Telephone, Fakturierung in keinem Verhältnis zu den Kosten, die dem Produzenten entstehen, wenn er mit einer Vielzahl von Abnehmern in Verbindung bleiben muss. Von Bedeutung ist auch die Tatsache, dass eine grössere Einkaufsvereinigung als absolut zahlungssicher anzusehen ist, während dies bei den kleineren einzelnen Betrieben nicht zutrifft. Wird ein Mitglied einer Einkaufsgesellschaft (z. B. Usego) zahlungsunfähig, so spielt dies für den Produzenten keine Rolle, da die Einkaufsgesellschaft das Delkredere für sämtliche ihr angeschlossenen Mitglieder übernimmt. Hier fallen sämtliche Kosten für Auskünfte, ständige Beobachtung, Mahnungen usw. weg.

Eine wichtige Rolle für den Produzenten spielt auch der *Verschleiss von Verpackungsmaterial* (Papier, Kisten, Emballagen), der bei der Lieferung an viele kleine Abnehmer unverhältnismässig grösser ist als bei Bezug von grossen Posten. Ferner gibt es Gross-

betriebe des Einzelhandels, welche ihre eigenen Rollwagen oder Kisten haben, die ständig zwischen dem Produzenten und dem Grossbezüger zirkulieren, so dass hier das gleiche Material jahrelang verwendet werden kann. So besitzt z. B. ein bernischer Grossbetrieb spezielle Rollwagen für Langenthaler Porzellan, die ständig benützt werden. Andere Firmen gebrauchen grosse Körbe oder Kisten oder haben eigene Emballagen. Dies alles verringert die Vertriebskosten des Lieferanten. Wenn sich nun z. B. die kleinen Bezüger von Langenthaler Porzellan in X zu einer solchen gemeinsamen Beschaffung aufraffen könnten, so wäre schon dadurch einiges erspart. Aber hier tritt wieder das psychologische Moment in den Vordergrund: Die Angst, dass der Geschäftsfreund auf dem gleichen Platze (oder auch auswärts) erfahren könnte, wieviel von einer bestimmten Ware bezogen wird.

Ein weiterer Vorteil kann dem Lieferanten durch die *Einsparung von Reisenden* erwachsen. Es ist klar, dass die Einholung vieler kleiner zersplitterter Aufträge die Einstellung von hohen Kosten verursachenden Reisenden verlangt. Eine bedeutende Firma z. B. tätigt 48 % ihres Umsatzes mit Grossbetrieben des Einzelhandels und rechnet mit wenigen hundert Franken für Kosten zur Hereinholung dieses Auftrages. Für die restlichen 52 % ihres Umsatzes benötigt sie 4 Reisende in Hauptanstellung. Diese sind gut bezahlt, sie erhalten monatlich Fr. 1000; Reisende verursachen im Jahr also rund 48 000 Fr. Unkosten. Dass unter solchen Umständen der Grossbezüger, der dem Lieferanten derartige Unkosten erspart, im Bezugspreise besser gestellt ist als die hohe Kosten verursachenden Kleinbezüger, dürfte aus diesem Beispiel klar hervorgehen.

Auf die gleiche Tatsache weist ein Schreiben[40]) des «Verbandes Schweiz. Spielwaren-Fabrikanten» an den «Verband Schweiz. Spielwaren-Detaillisten» vom 1. Juli 1933 hin: «Von verschiedenen Seiten wurde darauf hingewiesen, dass die Reisespesen bei den Warenhäusern im Durchschnitt viel niedriger sind, als bei den Detailgeschäften, die erst nach mehreren Besuchen ihre Orders erteilen. Dieser Umstand erschwert die Begünstigung der Detaillisten in den Konditionen.»

---

[40]) Zitiert in «Zur Warenhausfrage», S. 19.

c) Die infolge des Grossauftrages gewährten Preisermässigungen

Für unsere Untersuchung ist es nun interessant, die von den Produzenten gewährten Preisermässigungen kennenzulernen und sie hauptsächlich vom Standpunkte der Einzelhandelszusammenschlüsse aus zu würdigen.

Ein Hauptzweck der meisten Einkaufsgemeinschaften besteht darin, dass durch ihr Dazwischentreten Preisermässigungen erlangt werden, die unter Berücksichtigung der Kosten der Gemeinschaftsstelle den angeschlossenen Mitgliedern einen Vorsprung vor ihren nichtorganisierten Konkurrenten gewährleisten.

So lesen wir im Verkehrs-Reglement für Vertragslieferanten der Usego:

> «Wir vermitteln grundsätzlich nur solche Geschäfte, die für unsere rund 4000 Mitglieder *wirkliche* Vorteile bringen. Den Vorzugs-Bedingungen gegenüber, die uns eingeräumt werden, bieten auch wir wichtige Vorteile. Wir erinnern bloss an den Wegfall aller Inkasso-, Postcheck- und Informationsspesen und an die Uebernahme des Delkredere. In gegenwärtiger Zeit ist letzteres nicht gering anzuschlagen. Die Usego-Vorzugs-Konditionen, die Sie uns einräumen, gelten als *Minimal*-Begünstigungen für *alle* unsere Mitglieder. Mitglieder, die grössere Posten oder Spezialsorten kaufen, Abschlüsse machen etc., sollen und können noch bessere Konditionen bekommen . . .»

Ein anderer Zusammenschluss schreibt uns:

> «Was die Vorzugsbedingungen der Vertragslieferanten anbelangt, so variieren diese, je nach Branchengruppe, von 1½ bis 15 %.»

Das Hauptbestreben der Einkaufszusammenschlüsse und der Grossbetriebe im Einzelhandel geht nun darauf hinaus, von den Fabrikanten mindestens auf gleichen Fuss mit den Grossisten gestellt zu werden. Die Verhältnisse in den einzelnen Branchen sind zu verschieden, als dass hier allgemeingültige Aussagen gemacht werden könnten. In der einen Branche wird diese Vorzugsstellung verhältnismässig rasch zugebilligt, in andern nur nach langen Machtkämpfen. Dort, wo die Grossisten zu starken Verbänden zusammengeschlossen sind, üben sie den grössten Druck auf die Fabrikanten aus, um zu verhindern, dass die Einzelhandelsgrossbetriebe ihnen in den Vergünstigungen gleichgesetzt werden.

In einzelnen Fällen wird der Grossbetrieb noch weitere Preisermässigungen erhalten. Die Angaben variieren hier von Artikel zu Artikel, von Branche zu Branche zu stark, und nackte Prozentzahlen sagen noch nichts Bestimmtes aus, denn es wird nicht mitgeteilt, was wirklich den Grossisten an Vergütungen gegeben wird. Alle nachfolgend angeführten Zahlenbeispiele sind mit Vorsicht aufzunehmen und sollen nur dazu dienen, ein ungefähres Bild der Vorteile des Grosseinkaufes zu geben.

Die Preisermässigungen werden in den verschiedensten Formen und unter den verschiedensten Bezeichnungen gewährt. Grundsätzlich unterscheiden wir zwei Hauptgruppen: Rabatte (Warenskonti) und Konsumrabatte (Bonifikationen).

Die *Rabatte*, d. h. die prozentualen Abzüge vom Preis zum Zwecke der Preisermässigung, können wir unterteilen in: Mengenrabatte, Extrarabatte, Händlerrabatte.

Mengenrabatte sind solche Abzüge, die bei Bezug von Mindestquantitäten nach gestaffelten Ansätzen gewährt werden. Meist werden sie in Prozenten des Preises ausgedrückt und ihre Höhe nimmt mit zunehmender Menge bis zu einem Maximalsatz zu. Es soll eine Anreizprämie sein, um so viel als möglich auf einmal zu beziehen. Der Produzent kann sie gewähren, weil er dadurch selber in den Genuss der bereits besprochenen Produktionsvorteile gelangt. Die Vergütung kann auch in natura erfolgen, wie z. B. im Buchhandel, wo der Buchhändler bei Bezug von 10 gleichen Büchern ohne weiteres 11 solche zugesandt bekommt. Mann nennt dies eine «Partie» und bei der Bestellung wird sie mit 11/10 bezeichnet. Die Auswirkung ist dieselbe wie bei der Rückvergütung.

Extrarabatte sind Preisermässigungen, die aus besonderen Gründen gegeben werden. So finden wir in den Zahlungsbedingungen des Verbandes Deutscher Samt- und Plüschfabrikanten folgende Bestimmung[41]):

> «Für Aufträge, die nach Qualitäten und Farben eingeteilt bis zum 30. April erteilt werden, wird ein Anreizbonus von 6 % gewährt.»

Dieser Rabatt, den wir «Frührabatt» nennen können, soll speziell dazu dienen, den Absatz und infolgedessen auch die Produktion

---

[41]) Zitiert in *Schreiterer*, «Gemeinschaftsbeschaffung . . .», S. 162.

für stille Zeiten zu stimulieren. Vor dem Kriege wurde im Schweiz. Schuhhandel ein «Vorausrabatt» gewährt, wenn man die Bestellungen eine gewisse Anzahl Monate zum voraus aufgab. Besondere Rabatte können auch bei Restposten gewährt werden.

Händlerrabatte sind die hauptsächlich bei Markenartikeln vom Produzenten durch die Festsetzung des An- und Verkaufspreises bestimmten *Margen* der Zwischenhändler. Als Rabatte im Sinne unserer Betrachtung, d. h. als Vergütung für Grossbezug, kommen sie nur dann in Betracht, wenn auf dem Einstandspreis spezielle Ermässigungen erlangt werden.

Als zweite Hauptgruppe müssen wir die *Konsumrabatte* oder *Bonifikationen* betrachten. Es sind dies in Prozenten ausgedrückte Preisnachlasse, die erst am Ende einer Periode (meist eines Jahres) ausgerichtet werden. In der Regel werden sie von der Abnahme einer gewissen Quantität Ware abhängig gemacht; grossen Häusern wird die Vergünstigung aber vielfach auch ohne diese Vorbedingung gewährt.

Daneben kennen wir die sog. *Geheimbonifikationen*, die den Verbänden gewährt werden. So wurde uns mitgeteilt, dass gelegentlich Geheimbonifikationen gewährt werden, die nur dem Fabrikanten und der Geschäftsstelle bekannt sind. Der Fabrikant will so vermeiden, dass ein Kunde, der mehr Waren von ihm bezieht als vielleicht ein der Einkaufsgemeinschaft angeschlossenes Mitglied, vernimmt, dass dieses in den Konditionen besser gestellt ist.

Treurabatte werden von Fabrikanten eines Kartelles gewährt gegen die Verpflichtung des Käufers, nur bei Kartellmitgliedern zu kaufen. Wird ein Aussenseiter berücksichtigt, so erlischt jeglicher Anspruch auf eine Vergünstigung. Deshalb werden diese Rabatte auch erst am Ende einer Abrechnungsperiode vergütet.

All diese Umsatzbonifikationen sind zusätzliche Vergünstigungen, d. h. sie werden neben den Mengenrabatten und Barzahlungsskonti gewährt. Um diese Bonifikationen spielt sich heute ein Kampf ab, weil die Preiskontrollstelle verfügt hat, dass die Umsatzbonifikationen nicht als Kostenelement eingesetzt werden dürfen. Die Fabrikanten leiten aber daraus ab, dass sie dieselben nicht mehr gewähren müssen. Nun sind solche Vergünstigungen aber in Verträgen festgelegt und die beteiligten Grossbetriebe des Einzelhandels (und die Einkaufszusammenschlüsse selbstverständlich auch)

sind nicht damit einverstanden, vor Ablauf der einzelnen Verträge auf diesen Anspruch zu verzichten. Die Preiskontrollstelle bezweckt nun den Wegfall dieser Bonifikationen unter Vermeidung eines Preisaufschlages, d. h. also eine Verringerung der Marge. Die Grossbetriebe ihrerseits wollen diesem Vorgehen nicht zustimmen.

In den USA hat sich die Robinson-Patman-Anti-Price Discrimination Bill gegen solche Sonderrabatte gewendet. Einige Aeusserungen von interessierter Seite vermögen ein lebendiges Licht auf diese Auseinandersetzungen zu werfen: Von Fabrikantenseite wird uns zu diesem Problem geschrieben[42]):

> «... Ein eigentliches Krebsübel sind jedoch die Umsatzbonifikationen, wenn dieselben unabhängig vom Umsatze ein für alle Mal festgelegt werden. Dies hat in erster Linie zur Folge, dass die Bonifikation auch auf kleinsten Umsätzen in einzelnen Artikeln gewährt werden muss. Dazu kommt, dass bei grösseren Umsätzen ohnehin die Preise gedrückt werden und die Umsatzbonifikation dadurch eigentlich bereits durch Preisnachlass gewährt wird, und eine besondere Bonifikation daher unberechtigt ist ...»

Von Warenhausseite wird uns hiezu mitgeteilt:

> «... Für das Warenhaus bedeuten die Umsatzbonifikationen eine Verbilligung des Einkaufes. Der Umsatzbonus ist einer der Vorteile des Grosseinkaufes und hat Anteil am Vorsprung des Warenhauses. Daher kann dieses nicht darauf verzichten, wenn es in Massen einkauft. Der Umsatzbonus deckt manchmal die gesamten Verwaltungskosten, er ist Entgelt für rationelles Arbeiten. Wenn der Umsatzbonus wegfällt, so müssen diese Kosten anderswie gedeckt werden und es kommt zu Preiserhöhungen.»

Eine Einkaufsgesellschaft des mittelständischen Einzelhandels sagt:

> «Die Konzentration im Einkauf war unsere Stärke. Es konnten grosse Rabatte erzielt werden, die den Mitgliedern zugute kamen. In normalen Zeiten wurden bis 75 % aller Unkosten durch diese Umsatzprämie der Lieferanten gedeckt. Wenn dies wegfällt, ist es zum Schaden unserer Mitglieder, die dem Mittelstande angehören.»

Die besprochenen Umsatzbonifikationen können verschieden vereinbart werden. Dabei lassen sich vier Systeme unterscheiden:

---

[42]) Private Mitteilungen.

1. Fall: Der Umsatzbonus wird von jedem einzelnen Fabrikanten gewährt für den Umsatz, den ein Grossbetrieb bei ihm tätigt. (Hier hat der Grossbetrieb A ein Interesse, alle Bezüge beim Fabrikanten X zu machen, damit er möglichst bald in eine höhere Umsatzkategorie kommt.)

2. Fall: Der Umsatzbonus wird von der Gesamtheit der Fabrikanten gewährt für den Umsatz, den ein Grossbetrieb bei irgendeinem Fabrikanten tätigt. (In diesem Falle ist die Wahl der Fabrikanten frei, denn die Bonifikation wird am Ende der Periode aus der Summe berechnet, die vom Grossbetrieb A bei den Fabrikanten X, Y, Z getätigt wurde.)

3. Fall: Der Umsatzbonus wird von jedem einzelnen Fabrikanten gewährt für den Umsatz, den die Gesamtheit der Grossbetriebe bei ihm tätigt. (Hier liegt es im Interesse aller Grossbetriebe, ihre Einkaufskraft womöglich auf ein und denselben Fabrikanten zu konzentrieren, um baldmöglichst in die höchste Umsatzkategorie zu gelangen.)

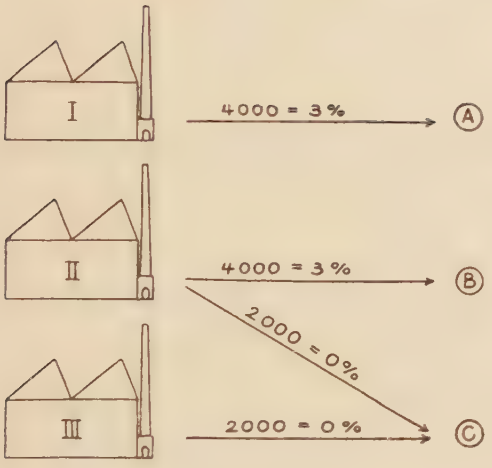
4. Fall: Der Umsatzbonus wird von der Gesamtheit der Fabrikanten gewährt für den Umsatz, den die Gesamtheit der Grossbetriebe getätigt hat. (In diesem Falle spielt die Art des Bezuges keine Rolle mehr, weil die Gesamtheit aller Einzelumsätze massgebend ist.)

An einem praktischen Beispiel gesehen, lassen sich die vier verschiedenen Fälle folgendermassen darstellen:

Annahme: Bedarf der Grossbetriebe des Einzelhandels je 4000 Einheiten

Gewährter Bonus:	Bei Bezug von	4000— 6000 Einheiten	3%
		6001— 8000 »	3% + 3%
		8001—10000 »	3% + 4%
		10001 und mehr »	3% + 5%

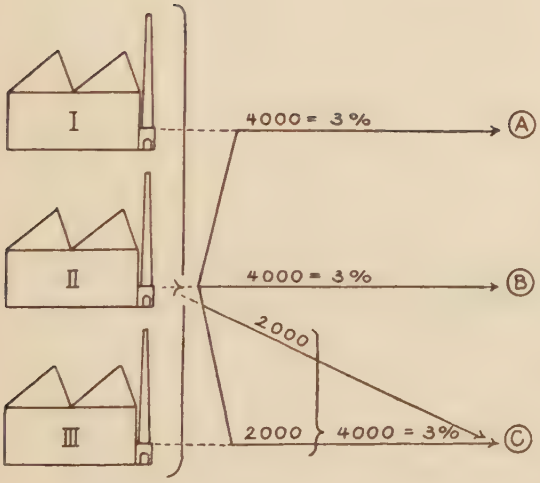
1. Fall:



A und B bekommen 3%, weil sie nur bei 1 Fabrik eindecken.

C bekommt 0%, weil er von 2 verschied. Fabriken bezieht.

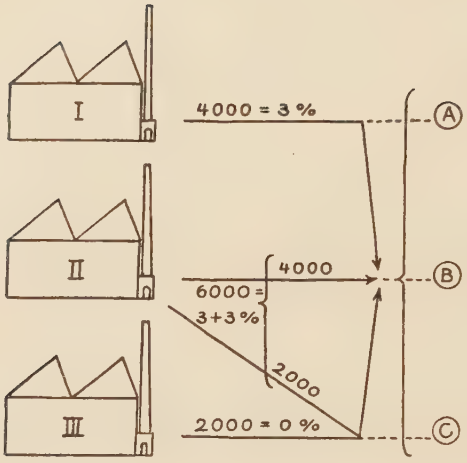
2. Fall:



Alle bekommen 3%, weil am Ende der Periode der Umsatz berücksichtigt wird, den jeder einzelne Grossbetrieb mit allen Fabriken zusammen getätigt hat.

3. Fall:

a)

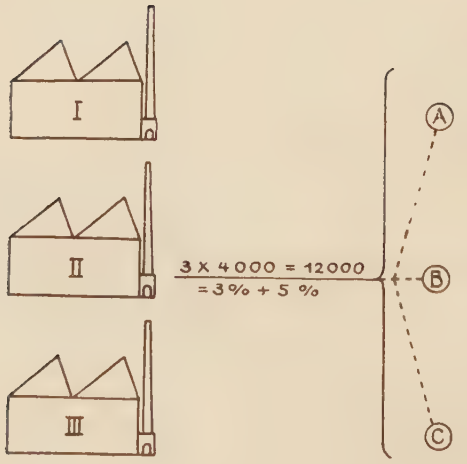


Von Fabrik I wird 3% bezahlt;

Von Fabrik II wird 3% + 3% bezahlt;

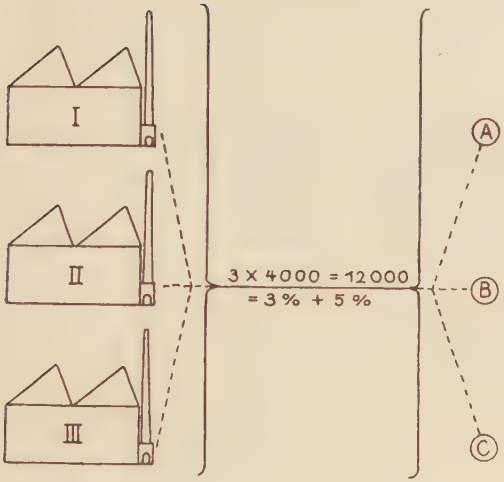
Von Fabrik III wird 0% bezahlt;

b)



In die höchste Umsatzklasse ist hier nur durch Kauf bei einer einzigen Fabrik zu gelangen.

4. Fall:



Jeder kann beziehen wo er will, für jeden wird aber am Ende der höchste Ansatz berechnet.

Besonders interessant wäre es nun, über die Höhe der gewährten Rabatte und Bonifikationen genau orientiert zu sein, um daraus die Auswirkungen der konzentrierten Einkaufsmacht genau feststellen zu können. Diese Frage gehört aber zu den bestgehütetsten Geheimnissen der Grossbetriebe des Einzelhandels wie auch der Fabrikanten. Keine Seite hat ein Interesse daran, dass der Konkurrent oder die andern Kunden erfahren, welche Preisvorteile gewährt werden. Wenn auch gelegentlich solche Abmachungen eingesehen werden können, so besagen sie noch nichts, weil wir oft nicht wissen, von welchen Preisen sie errechnet werden, ebensowenig, ob der Grossist die gleichen Ermässigungen erhält wie die andern, oder höhere.

Für die Schweiz schreibt Böhler[43]):

> «... Dieses Beispiel zeigt also, dass der Fabrikant der Epa eine 20%ige Preiskonzession machen kann, ohne dass sein Gewinn oder gar seine Löhne geschmälert werden müssen, sondern er im Gegenteil günstiger abschneidet.»

Aus Textileinzelhandelskreisen ist uns bekannt, dass bei Bedruckung der Stoffe von 5 Stück an (1 Stück = 50 m) Preis-

[43]) *Böhler,* «Gutachten ...», S. 37.

ermässigungen von 5—6 % gewährt werden. In der Merceriebranche kann der Unterschied bis zu 30 % betragen, wenn die Einkäufer sich auf ein Muster einigen können. Im Schuhhandel gehen die Warenrabatte bis 15 %.

Als Grundlage für eine Bonifikation können verschiedene Umsätze massgebend sein: wertmässiger oder mengenmässiger Umsatz.

Aus den uns bekannten Abmachungen nehmen wir einige heraus, ohne sie als «Muster» darstellen zu wollen, da die Ansätze von Branche zu Branche und von Artikel zu Artikel zu stark variieren.

Beispiel eines *wertmässigen* Mengenrabattes:

10 %	auf	Aufträge	von	Fr.	1.—	bis 100.—
12 ½ %	»	»	»	Fr.	101.—	bis 300.—
15 %	»	»	»	Fr.	301.—	bis 1 000.—
17 ½ %	»	»	»	Fr.	1 001.—	bis 2 000.—
20 %	»	»	»			über 2 000.—

Ganz andere Ansätze zeigt folgende Skala (Verband deutscher Samt- und Plüschfabrikanten)[44]):

3 %	für	einen	Umsatz	von	RM. 10 000.—	bis 30 000.—
4 %	»	»	»	»	RM. 30 000.—	bis 60 000.—
5 %	»	»	»	»	RM. 60 000.—	bis 90 000.—
6 %	»	»	»	»	RM. 90 000.—	bis 120 000.—
7 %	»	»	»	»	RM. 120 000.—	bis 150 000.—
8 %	»	»	»	»	RM. 150 000.—	und mehr

Neben dem Grossistenpreis gewähren die Fabrikanten der Stoffbranche einem privaten Zusammenschluss folgenden Umsatzrabatt:

1 %	bei	einem	Umsatz	von	Fr. 10 000.—	bis 30 000.—
1 ¼ %	»	»	»	»	Fr. 30 000.—	bis 50 000.—
1 ½ %	»	»	»	»	Fr. 50 000.—	bis 100 000.—
1 ¾ %	»	»	»	»	Fr. 100 000.—	bis 150 000.—
2 %	»	»	»	»	Fr. 150 000.—	und mehr

Für Bonifikationen, sofern sie neben den Mengenrabatten gewährt werden, gelten meist kleinere Ansätze, wie z. B.:

½ %	bei	einem	Umsatz	bis Fr.	5 000.—
1 %	»	»	»	von Fr. 5 000.—	bis 10 000.—
1 ½ %	»	»	»	von Fr. 10 000.—	bis 15 000.—
2 %	»	»	»	über Fr. 15 000.—	

---

[44]) Aus *Schreiterer*, «Gemeinschaftsbeschaffung...», S. 166.

Beispiel eines *mengenmässigen* Rabattes (Verband deutscher Genua-Kord-Weber, Krefeld)[45]):

50— 150	Stück	zu ca.	70 m	5 %
151— 300	»	» »	70 m	5 ½ %
301— 500	»	» »	70 m	6 %
501— 800	»	» »	70 m	6 ½ %
801—1500	»	» »	70 m	7 %
1501—2500	»	» »	70 m	7 ½ %
2501—3500	»	» »	70 m	8 %
3501—5000	»	» »	70 m	8 ½ %
5001 und mehr	»	» »	70 m	9 %

Ein Schweizerischer Einkaufszusammenschluss meldet uns:

bis 6	Schachteln	X 30 %
bis 25	»	» 36 %
ab 25	»	» 40 %

oder

bei 3	Dutzend	10 %
bei 12	»	15 %
bei 24	»	20 %

oder dann anders abgestuft:

bei	Bezug	von	4000 bis 6000 m	3 %
»	»	»	6000 bis 8000 m	3 % + 3 %
»	»	»	8000 bis 10000 m	3 % + 4 %
»	»	»	10000 und mehr m	3 % + 5 %

Die Preisermässigungen können natürlich nur bis zu einer gewissen optimalen Grenze gewährt werden. Für den nicht genau kalkulierenden Fabrikanten besteht die Gefahr, dass er diese nicht zu unterschreitende Grenze nicht erkennt.

Infolge der Warenknappheit wird natürlich versucht, diese Rabatte zu kürzen. Dies zeigt deutlich folgende Skala:

Bis vor kurzem wurde gewährt			Jetzt wird gewährt
bis Fr.	2500.—	0 %	0 %
Fr. 2500.— bis Fr.	5000.—	2 %	1 %
Fr. 5000.— bis Fr.	10000.—	2 ½ %	1 ¼ %
Fr. 10000.— bis Fr.	15000.—	3 %	1 ½ %
Fr. 15000.— bis Fr.	25000.—	3 ½ %	1 ¾ %
Fr. 25000.— bis Fr.	50000.—	4 %	2 %
Fr. 50000.— bis Fr.	100000.—	4 ½ %	2 ¼ %
über Fr.	100000.—	5 %	2 ½ %

[45]) Aus *Schreiterer*, «Gemeinschaftsbeschaffung . . .», S. 165.

d) Die Vorteile der Barzahlung für den Lieferanten

Durch die sichere und rasche Bezahlung, eventuell sogar durch Vorausbezahlung, ist der Fabrikant in der Lage, auch bei seinen Lieferanten durch Barzahlung Preisnachlässe zu erlangen; oft wird ihm der Grosseinkauf erst dadurch ermöglicht. Wenn der Fabrikant immer flüssige Mittel zur Verfügung hat, kann er seine Rohstoffe günstig einkaufen; ebenso ist er in der Lage, produktionsverbilligende Maschinen und Anlagen anzuschaffen. Durch die Barzahlung stehen ihm wieder Mittel zur Verfügung, mit welchen er neue Rohmaterialien einkaufen kann. Wenn nicht bar bezahlt wird, muss er sich dieses Geld gegen Zins verschaffen. Bei jedem Verkauf besteht das Risiko, dass bei Verfall nicht bezahlt werden kann. Dies wird im Verkaufspreis einkalkuliert. Dieser Zuschlag für das Risiko wird dem bezahlenden Käufer vom Fabrikanten als Entgelt für sein Entgegenkommen zurückerstattet, gleichgültig, ob es sich um einen Gross- oder Kleinbetrieb handelt. Objektiv gesehen, sind beide Betriebsformen in der gleichen Stellung gegenüber den Fabrikanten. In den weitaus meisten Fällen ist nur der Grossbetrieb in der Lage, Barzahlung anzubieten, während der Kleinbetrieb dies nicht kann oder diesen Vorteil nicht ausnützt. Der Grund ist darin zu sehen, dass die Grossbetriebe von ihren Kunden Barzahlung verlangen, während die Kleinbetriebe weitgehend Kredit gewähren und so selbst nicht über die nötigen Mittel verfügen. Dazu kommen zusätzliche Kosten durch vermehrte Debitorenverluste. Wesentlich ist die Bindung grosser Mittel durch Ausstände, die den Händler hindern, bar zu bezahlen.

Beim Grossbetrieb finanziert der Kunde eigentlich den Einkauf. Wenn ein Grossbetrieb des Einzelhandels heute 1000 Artikel à —.80 einkauft, Ziel 30 Tage mit 2 % Skonto, so sind innert 30 Tagen vielleicht schon 800 Stück à 1.— verkauft, so dass der an den Lieferanten zu bezahlende Betrag von Fr. 800.— minus Skonto nicht nur innert diesen 30 Tagen bezahlt werden kann, sondern sogar schon mit den Erlösen aus diesen gleichen Artikeln, die erst jetzt bezahlt werden müssen. Vertreter der wichtigsten Grossbetriebe haben uns versichert, dass ein bedeutender Teil ihrer Waren auf diese Weise bezahlt wird. Wenn sich die Waren durchschnittlich pro Monat 1 mal umschlagen und meist 1 Monat Ziel mit Barskonto gewährt wird, so können wir schon behaupten, dass die

Kunden den Einkauf der Grossbetriebe finanzieren. Bei noch rascherem Lagerumschlag, wie ihn z. B. die Migros für einzelne Artikel aufweist, ist die Lage noch günstiger. Nach eigenen Berichten schlägt die Migros Zürich ihr Warenlager 21 mal pro Jahr um, d. h. die durchschnittliche Warenlagerdauer beträgt 18 Tage. Der Geldbetrag, den sie in 30 Tagen zu bezahlen hat, ist also schon in 18 Tagen voll eingebracht und liegt bereit. Für die restlichen Tage kann sie noch mit dem Geld arbeiten, ohne dafür Zinsen zu bezahlen[46]).

Weil der Grossbetrieb ständig über flüssige Mittel verfügt, ist er auch in der Lage, günstige Sonderangebote, sog. Konjunkturkäufe, sofort für sich zu sichern. Es brauchen gar nicht «Ramschkäufe» zu sein; auf dem Weltmarkte werden sich immer Gelegenheiten ergeben, bei denen man sofort zugreifen und sofort bezahlen muss, um sie ausnützen zu können. Schon die dem Grossbetrieb liefernde Fabrik kann solche Käufe auf dem Weltmarkte tätigen, wenn sie einen finanzstarken Konzern hinter sich weiss. Aber auch der Grossbetrieb wird von Zeit zu Zeit Gelegenheit haben, durch rasches Zugreifen Vorteile zu erreichen.

Dies alles ist nur möglich bei Barzahlung, und deshalb bleibt diese Einkaufsquelle dem Kleinbetriebe verschlossen. Ueberdies könnte er nicht das nötige Quantum abnehmen. Ein rascher Zusammenschluss zu solchen Gelegenheitskäufen würde den Kleinbetrieben von grossem Nutzen sein, kommt aber meist wegen mangelndem Unternehmungsgeist der Kleinhändler nicht zustande.

Der Kleinbetrieb ist also in vielen Fällen nicht in der Lage, Barzahlung zu leisten. Dem Lieferanten, sei er nun Produzent oder Grossist ist dies oft gar nicht unangenehm, denn er hat ja den möglichen Verlust schon in Form einer Risikoprämie zum Preise geschlagen. Auf diese Weise kommt der Händler in ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis zum Lieferanten. Jener muss nun ausschliesslich bei diesem beziehen, sonst verlängert ihm der Lieferant den Kredit nicht. So kann dieser seine Preise festsetzen wie er will, und der Händler ist ihm machtlos ausgeliefert. Auf diesen Umstand hat Cottier schon hingewiesen, wenn er schreibt[47]): «... le

[46]) Vgl. dazu *Heilinger*, «Der Schutz des mittelständischen Detailhandels...».

[47]) *Cottier*, «La crise du petit commerce», S. 44.

grossiste a aussi intérêt à se trouver en face d'un détaillant auquel manque l'argent liquide, de façon à le mettre dans sa dépendance par les crédits qu'il lui accorde . . .»

Die Kosten des Lieferantenkredites werden vom Käufer nicht als Kosten empfunden, weil sie verborgen sind. Folgende Ueberlegung mag kurz die Bedeutung dieser Kosten zeigen:

Bedingungen: Bei 15 Tagen 3 % Skonto, bei 30 Tagen 2 %, bei 60 Tagen netto Kassa.

Wenn nun erst nach 60 Tagen bezahlt wird, so müssen für 45 Tage 3 % bezahlt werden, aufs Jahr umgerechnet ergibt das 24 %!

Der den Lieferantenkredit beanspruchende Händler bezahlt also dafür im Jahr 24 %, für einen Bankkredit dagegen (wenn er ihn erhält) 6—9 %. Uebersehen werden diese Kosten deshalb, weil sie vom Abnehmer im Produktenpreis bezahlt werden, während der Zins für den Bankkredit offensichtlich ist.

Anders gerechnet, tritt der Vorteil noch deutlicher in Erscheinung: Wenn ein Händler den Lieferantenkredit beansprucht, so verliert er auf Fr. 10 000 bei 3 % Skonto per Monat Fr. 200. Wenn er hingegen einen Bankkredit (z. B. à 10 %) von Fr. 10 000 erhält, so muss er dafür für 30 Tage nur Fr. 83,30 auslegen.

e) Die infolge der Barzahlung gewährten Preisermässigungen

Unter dem Barzahlungsskonto (Kassaskonto) verstehen wir die Vergütung für den dem Verkäufer nicht erwachsenden Zins- und Risikoanteil.

In der Verkaufspreiskalkulation wird die in den Zahlungsbedingungen festgelegte Kreditfrist berücksichtigt und, da die Solvenz der Abnehmer nicht immer feststeht, auch ein Zahlungsrisikozuschlag.

Demjenigen, der bar bezahlt wird dieser Zuschlag in Form des Barzahlungsskontos zurückvergütet; derjenige aber, der den Lieferantenkredit in Anspruch nimmt, d. h. nicht innert der festgesetzten Frist bezahlt, muss das Produkt teurer bezahlen.

Im Gegensatz zu den Warenrabatten sind die Barzahlungsskonti nicht grossen Schwankungen unterworfen. In der Regel werden 2—3 % bei einem Ziel von 30 Tagen gewährt. Wenn nun der Kapitalumschlag in den Grossbetrieben ein rascher ist, und mit dem-

selben Umlaufskapital im Jahre vielleicht 5—10 mal dieser Skonto erzielt werden kann, so ergibt dies auf das Jahr berechnet eine ganz stattliche Ersparnis an Lagerkapital.

Der Schweiz. Verband der Konfektions- und Wäsche-Industrie z. B. stellt folgende Zahlungsbedingungen:

30 Tage nach Schluss des Lieferungsmonats mit 2 % Skonto,
60 Tage nach Schluss des Lieferungsmonats mit 1 % Skonto,
90 Tage nach Schluss des Lieferungsmonats rein netto.

Es werden 10 Respekttage gewährt. Bei Barzahlung der Rechnungen vom 1.—24. innerhalb des gleichen Monats (ohne Respekttage) wird ein zusätzlicher Skonto von 1 % eingeräumt. Weitere Vergünstigungen bei Kassazahlungen sind unzulässig.

Einem privaten Zusammenschluss werden folgende Normalkonditionen gewährt: 10 Tage mit 3 %, 30 Tage mit 2 %, 60 Tage netto.

In andern Branchen mag der Satz etwas höher liegen, doch dürfte die oben angegebene Abstufung als normal angesprochen werden.

Welch grosse Bedeutung diesen Skonti zukommt, beweist eine Eingabe aller Einzelhandelskreise gegen den Entwurf Nr. 328 A/42 vom 24. März 1942 der Eidg. Preiskontrollstelle[48]). Wir zitieren die Eingabe auszugsweise:

«Die Forderung, Kassa-Skonti zur Errechnung der Einstandspreise in Abzug zu bringen, verkennt die wirtschaftliche Funktion des Kassa-Skontos und muss entschieden zurückgewiesen werden. Er würde sonst seine wirtschaftliche Bedeutung vollkommen verlieren. Er hat eine selbständige wirtschaftliche Funktion.

Von jeher ist der Kassa-Skonto nicht nur eine Zinsvergütung für die Zeitspanne der rascheren Bezahlung, sondern vor allem auch eine Anreizprämie für den Käufer, dem Fabrikanten oder Lieferanten dessen aussenstehendes Umlaufskapital möglichst rasch wieder für weitere Warenumsätze und Geschäfte verfügbar zu machen . . .

Sollen die raschen Zahler dafür bestraft werden, dass sie das Ziel nicht ausnutzen und dass sie dem Fabrikanten dessen Geschäftsführung erleichtern, d. h. ihm möglichst rasch wieder zu seinem Betriebskapital verhelfen? Irgendein Interesse, früher zu zahlen, hört auf, wenn zur Errechnung des Einstandspreises der Kassa-Skonto abgezogen werden müsste.»

[48]) Eingabe an die Eidg. Preiskontrollstelle betr. die Preisbildung im Detailhandel durch Abänderung der Verfügung Nr. 328 vom 7. Mai 1942.

2. Die Verkürzung der Handelskette

Das Problem, das sich hier stellt, ist folgendes: Kann durch eine Verkürzung der Handelskette, d. h. durch eine Ausschaltung gewisser Glieder dieser Kette, der Einstandspreis für den Einzelhändler günstiger gestaltet werden und welches sind die Voraussetzungen dazu?

Die Verkürzung der Handelskette kann auf verschiedene Art erfolgen: Es können z. B. der Einzelhändler und der Grossist ausgeschaltet werden, wenn der Fabrikant direkt ab Fabrik an einzelne Kunden liefert, d. h. wenn er detailliert. Es können ferner einzelne Formen des Grosshandels eliminiert werden, so z. B. der Aufkaufsgrosshandel, der Importgrosshandel usw.

Was wir hier aber betrachten wollen, ist die Verkürzung der Handelskette durch Ausschaltung des selbständigen Grossisten, der meistens zwischen dem Fabrikanten und dem Einzelhändler auftritt.

Wenn wir von einer Ausschaltung des Grossisten aus der Handelskette sprechen, so dürfen wir darunter nur die Ausschaltung des handelnden Subjektes verstehen und nicht die der Grosshandels*funktion*. Diese kann nur zum kleinern Teil eliminiert werden, der grössere Teil aber muss vom Einzelhändler oder von einer Einkaufsvereinigung übernommen werden. Damit fallen auch die Kosten des Grosshandels nicht einfach dahin, sondern sie gehen zu Lasten derjenigen Instanz, welche die Grosshandelsfunktionen übernommen hat.

Wenn wir uns fragen, in welchen Fällen eine Ausschaltung gerechtfertigt erscheint, so müssen wir untersuchen, ob die Funktionen von der neuen Instanz wirtschaftlicher erfüllt werden als durch ein selbständiges Handelsglied. Wir müssen uns auch die Frage stellen, ob die Funktionen überhaupt ausgeübt werden können oder nicht. Wenn die Funktionen durch einen Grossbetrieb des Einzelhandels oder eine Einkaufsvereinigung wirklich wirtschaftlicher bewältigt werden können, dann ist vom wirtschaftlichen Standpunkte aus gesehen, die Ausschaltung gerechtfertigt. Es darf nicht vorkommen, dass ein Glied der Kette auf Kosten der Allgemeinheit existiert. Der Handel, in diesem Falle speziell der Grosshandel, darf nicht zum Selbstzweck werden, sondern muss sich immer der Aufgabe bewusst bleiben, Mittel zum Zwecke der

möglichst rationellen Warenvermittlung an den Konsumenten zu sein.

Wir dürfen nie vergessen, dass jedes Glied der Kette aus den Aufschlägen, die es auf die Waren setzt, nicht nur seine Kosten decken muss, sondern auch noch einen Gewinn erzielen will. Wenn der Grossist ausgeschaltet werden soll, damit dieser Gewinn nun dem Einzelhändler oder einer Organisation zufalle, so sind die daraus entstehenden Nachteile vom betriebswirtschaftlichen Standpunkte aus gesehen vielleicht gering, vom volkswirtschaftlichen Standpunkte aus betrachtet jedoch ausschlaggebend. Erst wenn dieser Gewinn zu Gunsten der Konsumentenschaft (in Form einer Preisermässigung) eliminiert wird, überwiegen wieder die Vorteile der Ausschaltung eines Gliedes.

Daraus darf nun nicht geschlossen werden, dass jede Verkürzung der Handelskette verbilligend wirkt oder umgekehrt jede Verlängerung verteuernd. Wenn durch eine zweckmässige Arbeitsteilung und durch Ausnützung spezieller Fachkenntnisse die Handelskette verlängert wird, so kann dies oft zu einer Verbilligung der Produkte führen. Entscheidend für uns ist, ob ein Produkt durch eine Aenderung in der Handelsorganisation für den *Käufer* verbilligt oder verteuert wird.

Der Kleinbetrieb des Einzelhandels ist auf den Grossisten angewiesen, weil er auf dessen Funktion als Kreditgeber, Lagerhalter und Sortierer für Waren verschiedener Herkunft nicht verzichten kann.

Aus den im vorhergehenden Kapitel aufgeführten Gründen (Vorteile der Lieferanten) muss der Grossbetrieb in direkter Geschäftsbeziehung mit den Fabrikanten stehen oder aus dem Auslande direkt importieren, denn sonst gehen die dem Grossbetrieb gewährten Preisermässigungen zum Teil im Gewinn des Grossisten auf.

Ausgeschaltet wird der Grossist nun von den Einkaufsgesellschaften der Kleinbetriebe des Einzelhandels. Hier übernimmt die Organisation sämtliche Grossistenfunktionen. Wir werden später, bei der Behandlung solcher Zusammenschlüsse, auf diese Funktionen näher eintreten.

Die wichtigsten Funktionen, die der Grossist ausübt, sind folgende:

1. Sammlung der vielen kleinen Aufträge und Weiterleitung an die Industrie;
2. Aufsuchen der günstigsten Bezugsquellen;
3. Abnahme von grösseren Posten und Verteilung an die Einzelhändler;
4. Lagerhaltung und Bereithaltung von Sortimenten;
5. Gewährung von Krediten an den Einzelhandel.

Wenn wir nun zu beurteilen haben, ob die Ausschaltung in einem bestimmten Falle gerechtfertigt sei, so müssen wir abwägen, ob die Vor- oder Nachteile einer solchen Eliminierung überwiegen, d. h. ob schlussendlich das Produkt verbilligt wird oder nicht.

Für die Gesamtaufschläge in % des Einstandspreises finden wir in der Literatur (und durch vertrauliche Mitteilungen im grossen und ganzen bestätigt) etwa folgende Ansätze:

Tuchwaren [49])	20 bis 30 %
Stapelwaren, Seide [49])	10 bis 20 %
Modeartikel [49])	20 bis 33 %
Strümpfe, Wirkwaren [50])	20 %
Kaffee, Thee, Kakao, Schokolade [51])	15 bis 20 %
Hülsenfrüchte, Teigwaren [51])	10 bis 20 %

Wir glauben nicht, weit fehl zu gehen, wenn wir den Gewinnanteil der Grossisten mit 5—10 % angeben, die Kosten mit 10 bis 15 %. Wie bereits erwähnt, muss hier im Einzelfall der Praktiker entscheiden, ob direkter Bezug oder Bezug beim Grossisten vorteilhafter ist. Auf alle Fälle muss ein grosses Quantum bezogen werden können, denn sonst wird ein Abnehmer beim Produzenten nie eine weitgehende Preisermässigung — wie sie dem Grossisten gewährt wird — erwirken können.

Daneben besitzt der Grossist Vorteile, die nicht kostenmässig ausgedrückt werden können, die aber bei einer Ausschaltung nicht übersehen werden dürfen. Solche Vorteile sind vor allem seine Erfahrung, Fachkenntnis, persönliche Beziehungen, seine Initiative, sein Kredit und die Uebernahme eines Teiles des Preisrisikos. Je mehr Glieder in einer Kette sind, umso kleiner wird das Preisrisiko für das einzelne Glied. Jedes Glied fängt die Konjunktur-

[49]) *Hirsch*, «Moderner Handel...». Grundriss des Sozialökonomik. 1925, S. 209.

[50]) *Schreiterer*, «Gemeinschaftsbeschaffung...», S. 170.

[51]) Enquete: «Die Grundlagen der Handels-Enquete», 1. Band 1929, S. 48.

schwankungen und damit die Preisschwankungen in einem gewissen Grade auf und gibt sie in verringertem Masse weiter. Wenn nun ein so wichtiges Glied ausgeschaltet wird, so fallen die Preisschwankungen in ihrem vollen Ausmasse auf den Einzelhändler, anderseits wirkt sich auch eine plötzliche Veränderung in der Nachfrage sofort nachteilig auf den Produzenten aus, da der Grossist sie nicht auffangen und eventuell ausgleichen kann.

Bei einer Ausschaltung müssen alle diese Faktoren in Betracht gezogen werden.

II. Die Erreichung einer grösseren Einkaufsmacht

1. Die Zusammenschlussformen der Grossbetriebe

a) Allgemeines

Unter Einkaufszusammenschluss verstehen wir jene Horizontalkonzentration, bei der die Funktionen des Einkaufes zweier oder mehrerer Betriebe ganz oder teilweise zusammengelegt sind, um das höchste Mass der beim Einkauf erzielbaren Vorteile zu erreichen.

Als wichtigsten Grund eines Zusammenschlusses zu gemeinsamem Einkaufe erkennen wir die Erzielung von Preisvorteilen infolge grösserer Bezugsmenge. Auf die Gründe, warum der Lieferant einem Grossabnehmer weitgehende Preisvorteile gibt und geben kann, haben wir bereits hingewiesen. Der einzelne Grossbetrieb führt allzu viele Artikel, als dass er von jeder Warenart die Menge einkaufen könnte, die ihm den grösstmöglichen Preisvorteil gewährleistet. Dies kann aber, sei es vollständig oder nur zum Teil, durch den Zusammenschluss mehrerer gleichartiger Betriebe erreicht werden. So kommen die einzelnen Betriebe in den Genuss der durch den gemeinsamen Auftrag erzielten maximalen Preisermässigungen[52]).

---

[52]) Als interessanter Hinweis mag hier die Tatsache angeführt werden, dass im Jahre 1925 die Kolonial EG Burgdorf mit der Liga Einkaufs- und Rabattvereinigung in Basel und mit der Schweiz. Handelsgesellschaft in Oerlikon ein Abkommen getroffen hat, mit dem Zwecke, gegenüber dem Schweiz. Teigwaren-Fabrikanten-Verbande als Einzelbezüger aufzutreten, um so auf die Hochumsatzprämie von Fr. 3.— per 100 kg, wofür ein Minimalumsatz von 1 000 000 kg Voraussetzung war, zu gelangen.

So gewährt z. B. eine Fabrik folgende Mengenrabatte:

Bei	Bezug	von	1 000	Stück	3 %
»	»	»	2 000	»	4 %
»	»	»	4 000	»	5 %
»	»	»	6 000	»	6 %
»	»	»	8 000	»	8 %
»	»	»	10 000	»	10 %

Wenn die Einzelhandelsgrossbetriebe A, B und C mit einer Einkaufskapazität von 1000 (A), 4000 (B) und 8000 (C) einzeln einkaufen, so erhalten sie folgende Vergünstigungen:

Grossbetrieb	Einkaufskapazität	Mengenrabatt
A	1000	3 %
B	4000	5 %
C	8000	8 %

Keiner der Grossbetriebe kann die maximale Preisermässigung erlangen. Schliessen sie sich aber zu irgend einer Einkaufsvereinigung zusammen und treten mit einer Einkaufskapazität von 13 000 auf, so erhalten sie dafür 10 % Rabatt.

Grossbetrieb	Einkaufskapazität		Mengenrabatt
A	1000		
B	4000	13 000	10 %
C	8000		

Durch den gemeinsamen Einkauf, d. h. mit der Uebernahme der Einkaufsfunktion aller zusammengeschlossener Betriebe durch einen dieser Betriebe oder durch eine selbständige Organisation, können Einkaufskosten eingespart werden, vor allem Reisespesen, Portoauslagen und Gehälter.

Der Grund zum Zusammenschluss liegt oft auch in der Ermöglichung der gemeinsamen Führung eines Abwehrkampfes gegen Grossisten und Produzentenkartelle und -trusts. Es soll ein Gegengewicht geschaffen werden. So sieht Lampe[53]) in den Einkaufszusammenschlüssen ein «aktives Kampfmittel des Einzelhandels in

[53]) *Lampe*, «Einzelhandel» im «Handwörterbuch der Staatswissenschaften» III, S. 496.

seiner Auseinandersetzung mit den Lieferanten, durch die der gewerbsmässige Grosshandel nach Möglichkeit umgangen wird».

Voraussetzung des gemeinsamen Einkaufes ist der gemeinsame Bedarf, denn nur dann führt das zahlenmässige Anwachsen der am Einkauf Beteiligten zu einer mengenmässigen Multiplikation des Bedarfes. Hiezu eignet sich vor allem das typisierte Produkt. Es ist dies auch ein Hauptgrund, warum kleinbetriebliche Zusammenschlüsse oft nicht zustande kommen, denn die Beteiligten können sich meist nicht zu einem gemeinsamen Bedarf zusammenfinden, die individuellen Wünsche bleiben zu stark betont.

Die horizontale Ausdehnung ist begrenzt. Von einem bestimmten Moment an lassen sich keine weiteren preislichen oder kostenmässigen Einsparungen mehr machen, es wachsen dann nur die Kosten der Einkaufsstelle an. Das Optimum der Kostenverteilung tritt dann ein, wenn die Einkaufsstelle voll ausgenützt ist und ein weiteres Anwachsen der Beteiligten zusätzliche Personal- und Raumkosten verursachen würde.

Als Nachteil ist die Tatsache zu werten, dass die am Einkauf Beteiligten auf Individualbedürfnisse verzichten müssen.

b) Gelegentlich loser Zusammenschluss

Einen gelegentlich losen Zusammenschluss zu gemeinschaftlichem Einkauf werden wir bei Grossbetrieben des Einzelhandels relativ selten finden, weil die meisten in irgendeinem festeren Verhältnis zueinander stehen. Für Warenhäuser, Einheitspreisgeschäfte usw. wird diese Form des Einkaufes also kaum in Frage kommen, wohl aber für Kaufhäuser und Spezialgeschäfte. Solche Betriebe treffen des öftern Abreden, sog. «freundschaftliche Abkommen», in welchen sie sich zu gemeinsamem Einkauf entschliessen. Nach aussen hin sind solche Abmachungen meist nicht erkennbar, umso weniger als die Abreden meist nur mündlich getroffen werden. Bei Gelegenheitskäufen, wo rasch gehandelt, sofort bezahlt und ein grosses Quantum auf einmal abgenommen werden muss, wird von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht. Ein Einzelhändler könnte vielleicht nicht das ganze Quantum abnehmen, möchte auch nicht das gesamte Risiko tragen und so wird er einen oder mehrere Geschäftsfreunde anfragen, ob sie für diesen Kauf Interesse hätten. Trifft dies zu, so wird gemeinsam gekauft und die Beteiligten wer-

den nachher die Zuteilungsquoten festlegen. Gemeinsamer Einkauf kann auch stattfinden, wenn z. B. ein Händler der Textilbranche zu Einkaufszwecken nach Lyon auf die Messe fährt, wo er zugleich für seine Geschäftsfreunde einkauft. Alle Beteiligten werden so günstigere Preise erlangen können und die Einkaufskosten (Reise, Fracht, Versicherung etc.) werden für den einzelnen viel weniger hoch zu stehen kommen, als wenn er auf eigene Rechnung den Einkauf vorgenommen hätte.

Diese einfache Form der Beschaffung steht auch den Kleinbetrieben offen. Wir werden auf diese Frage später eingehender zurückkommen.

c) Einkaufsvereinigungen

Unter Einkaufsvereinigungen verstehen wir Zusammenschlüsse von zwei oder mehreren Einzelhandelsbetrieben zu ständigem gemeinsamem Einkauf.

Sie sind wohl zu unterscheiden von den Konzernen. Die hier zu behandelnden Gemeinschaften liegen zwischen der losen Form und dem straff organisierten Konzern. Die Abmachungen, die hier meist schriftlich festgelegt werden, beziehen sich nur auf den Einkauf. Zweck, Vor- und Nachteile sind die einleitend behandelten. Grossbetriebe des Einzelhandels, die sich nicht weiter mit andern Grossbetrieben verflechten wollen, können auf diese Weise in den Genuss der gleichen Vorteile gelangen, wie sie die Konzerne erringen können; nur müssen sie eine genügend grosse Einkaufskapazität aufweisen können. Daneben dienen solche Vereinbarungen auch dem Erfahrungsaustausch und der Betriebsforschung auf breiter Basis.

In der Regel wird ein Grossbetrieb in einem solchen Zusammenschluss führend. Es wird in den meisten Fällen das Haus mit der grössten Einkaufskapazität oder den besten Geschäftsbeziehungen sein. Praktisch wird es so herauskommen, dass die beteiligten Firmen ihren Bedarf dem führenden Betrieb zur Verfügung stellen und so die Einkaufsmacht dieses Betriebes stark erhöhen. Dadurch kommt dieser in den Genuss von optimalen Preisermässigungen, die keiner der Beteiligten allein hätte erreichen können. Die Kosten des Einkaufes werden auf die angeschlossenen Betriebe im Massstabe ihrer Bezüge verteilt, so dass auch hier eine Kostensenkung

in der Weise erfolgt, als die Kosten des Einkaufes für jeden Einzelnen bei direktem Einkauf geringer sind[54]).

Das führende Warenhaus wird in der Regel als Vertragspartner auftreten und die vervielfachte Einkaufsmacht in die Wagschale werfen. Die Waren werden direkt an den Verhandlungspartner gesandt und dieser besorgt die Verteilung derselben unter die Beteiligten. Um Transportkosten zu sparen, kann mit dem Fabrikanten auch vereinbart werden, dass die Waren an die einzelnen Häuser gesandt werden und nur die Rechnung an den führenden Betrieb zu richten ist. So können die Vorteile gleichwohl erreicht werden und alle Beteiligten stehen mit dem Lieferanten in Beziehung.

Selbständige Einkaufsstellen, die für solche Zusammenschlüsse den Einkauf vornehmen, sind selten, da es sich hier meist um eine geringe Anzahl Beteiligter handelt und somit die Vorteile durch die Vermittlung einer selbständigen Zwischenstelle illusorisch würden. Entwickeln sich solche Einkaufsvereinigungen weiter, treten neue Mitglieder bei, so verschwindet das Moment der freundschaftlichen Abmachungen und an seine Stelle tritt das sachliche Verhandeln. Hier mögen nun auch neutrale Einkaufsstellen herbeigezogen oder geschaffen werden. Nicht selten entwickeln sich solche Zusammenschlüsse zu der höhern Form, zum Konzern.

Wie bereits erwähnt, treten die Einkaufsvereinigungen nach aussen nicht als solche auf, so dass sehr schwer feststellbar ist, wer einer solchen Vereinigung angehört. Morel[55]) behauptet, dass mit dem Warenhaus «Rheinbrücke» in Basel 52 Waren- und Kaufhäuser mittlerer Grösse einkaufen, so z. B. die verschiedenen «Louvre» auf dem Lande. Es ist hier aber nicht zu erkennen, ob es sich um eine Einkaufsvereinigung oder um blosse Anschlusskunden handelt.

Ein typischer Vertreter solcher Art ist der Zusammenschluss zu gemeinsamem Einkaufe, der im Jahre 1941 zwischen den Firmen Jelmoli S. A., Zürich/Gebr. Loeb A.-G., Bern/Au Grand Passage, Genève/Les Grands Magasins Innovation, Lausanne zustande kam[56]).

Ausser den grossen Konzernen sind in der Schweiz keine andern Einkaufsvereinigungen von Grossbetrieben des Einzelhandels be-

---

[54]) Vgl. *Denneberg*, «Begriff und Geschichte des Warenhauses», S. 71 f.

[55]) *Morel*, «L'élimination des intermédiaires...», S. 40 (65).

[56]) Persönliche Mitteilungen.

kannt, was natürlich nicht ausschliesst, dass noch weitere solche bestehen.

d) Konzernbildung

Unter Konzern verstehen wir mit Marbach[57]) «alle kreditmässig, kapitalmässig, pachtmässig und personell entstehenden Unternehmungsverflechtungen, die aus irgendwelchen Erwerbs- oder Machtgründen erfolgen, ohne jedoch imstande zu sein, die interesseverknüpften Unternehmungen unter sich so eng zu binden, dass von einer absoluten Wirtschaftseinheit bezw. von einer Unterstellung der gesamten wirtschaftlichen Tätigkeit der dezantrilierten Unternehmungen unter einheitlichen Dispositionswillen gesprochen werden könnte».

Der Grund zur Entstehung solcher Gebilde liegt im Streben nach vermehrter Einflussnahme auf andere Betriebe, sei es nun in der Horizontalkonzentration auf andere Einzelhandelsgrossbetriebe oder bei der Vertikalkonzentration auf die Produktionsbetriebe. Durch eine vermehrte Einflussnahme auf andere Einzelhandelsgrossbetriebe wird eine engere Bindung an die eigene Einkaufsorganisation erreicht, so dass diese nicht bloss auf losen Vereinbarungen beruht. An deren Stelle treten Satzungen, eventuell sogar Abnahmeverpflichtungen, sei es für den gesamten Bedarf oder für einen Mindestumsatz. So spitzt sich die ganze Organisation doch wieder auf den Einkauf zu. Durch einen festen Zusammenschluss soll eine grosse, konstant bleibende Einkaufsmacht gebildet werden, die in der Lage sein soll, den Produzenten und ihren Organisationen die Stirne zu bieten und sie zu Preisermässigungen zu veranlassen, welche eine Besserstellung der konzerneigenen Betriebe gegenüber allen andern bedeuten. Solche Preisermässigungen sind aber nur möglich, wenn sich eine immer grössere Anzahl Grossbetriebe zu mächtigen Konzernen zusammenschliessen und eine straff organisierte Einkaufsorganisation und -zentralisation durchführen[58]). Nur so können sie grössere Vorteile als die in-

[57]) *Marbach*, «Kartelle, Trusts und Sozialwirtschaft», S. 313 (56).

[58]) Vgl. *Bach*, «Die Konzernbildung im Einzelhandel» im «Handwörterbuch des Einzelhandels», S. 136: «Die Auswirkung der Konzernbildung aber zeigt sich im besondern auch darin, dass 90—95 % des gesamten Bedarfes direkt beim Produzenten bezogen werden können. Es unterliegt keinem Zweifel, dass durch diese umfangreichen Aufträge eine Produktionsbefruch-

zwischen organisierten Einkaufsverbände der Kleinbetriebe des Einzelhandels erringen.

Verbreiterung der Einkaufsbasis ist, wenn auch der wichtigste, so doch nicht der einzige Grund zur Horizontalkonzentration. Es liegt natürlich auch im Bestreben der führenden Grossbetriebe, Preisunterbietungen anderer Grossbetriebe der gleichen Branche zu verhindern oder eine allgemeine Abwanderung gewisser Käuferschichten zu vermeiden. Als der Zug zum billigen Produkt immer mehr aufkam, gründeten die grösseren Warenhauskonzerne Einheitspreisgeschäfte, die finanziell, verwaltungstechnisch und was den Einkauf anbetrifft, absolut vom Konzern abhängig blieben, nach aussen aber als selbständige Firmen auftraten. Dies konnten aber nur finanzkräftige Warenhauskonzerne durchführen.

Die Motive der vertikalen Konzentration werden wir in einem speziellen Abschnitt behandeln; es sei hier nur darauf hingewiesen, dass die Einflussnahme auf die Produktion für solche Riesengebilde verlockend ist. Die Tendenz des Uebergleitens von einer Horizontalkonzentration zu einer Horizontal-Vertikalkonzentration ist meist vorhanden, denn es ist ein diesen Gebilden innewohnender Wesenszug, sich von allen andern Organisationen unabhängig zu machen, d. h. Grosshandel, Importhandel, Warenbeförderung und Warenherstellung in einer Grossunternehmung zu vereinigen.

In der Schweiz kennen wir zwei Konzerne, den Oscar Weber-Konzern und den Maus-Konzern[59]).

Der Oscar Weber-Konzern (bis 1941 Brann-Konzern) hat sich aus dem ältesten Schweizer Warenhaus (1896 gegründet) entwickelt und zählt heute 7 Filialen[60]), 16 Anschlusshäuser[61]) und 10 Einheitspreisfilialen[62]). Die Aktien der Einheitspreis-A.-G. befinden

---

tung eintritt, die für die in Frage kommenden Industrien von ganz aussergewöhnlichem Werte ist.»

[59]) Preisbildungskommission, «Zur Warenhausfrage», S. 47.

[60]) In Zürich, Bern, St. Gallen, Rorschach, Herisau, Arbon und Aarau.

[61]) U. a. Emil Oswald, Amriswil; Kaufhaus Modern A.-G., Baden; Jean Bouldoires & Co., Biel; Kaufhaus zum Rössli A.-G., Brugg; Magazine Brockmann, Frauenfeld; P. Hoeftmann & Co. A.-G., Uster; Franz Brockmann A.-G., Wil; Warenhaus Capitol, Wohlen; ferner Firmen in Wattwil, Olten, Rheinfelden, Schwyz, Vevey, Kreuzlingen, Bischoffszell.

[62]) In Genf, Zürich, Lausanne, Oerlikon, Winterthur, Basel, Vevey, St. Gallen, Bern, Schaffhausen.

sich im Besitze der Oscar Weber A.-G. und der Maus frères S. A.

Der Maus-Konzern (Maus frères S. A., Genève) führt keine Einzelhandelsbetriebe gleichen Namens. In ihm sind zusammengeschlossen: 13 Aktiengesellschaften und 3 Unternehmungen anderer Rechtsform[63]).

Ob sich aus dem neuen Einkaufszusammenschluss Jelmoli S. A./Loeb A.-G./Grand Passage/Innovation nach und nach ein Konzern entwickelt, kann nicht gesagt werden, da nicht bekannt ist, inwieweit finanzielle und anderweitige Verflechtungen vorhanden sind.

Der bedeutendste deutsche Konzern im Einzelhandel ist der Warenhauskonzern Rudolf Karstadt A.-G. mit Sitz in Hamburg[64]). Von Bedeutung sind ebenfalls der Leonhard Tietz-Konzern, der Hermann Tietz-Konzern, ferner der Schocken-, Wertheim- und Wronker-Konzern[65]).

Die Bedeutung dieser Konzerne geht aus der Tatsache hervor, dass im Jahre 1926 — nach Erhebung der Handels-Enquete[66]) — die vier Grosskonzerne (Umsatz über 100 Mill. RM.: Karstadt, Hermann Tietz, Leonhard Tietz, Wertheim) 59,63 % des Gesamtumsatzes aller Warenhäuser tätigten, während die 6 Mittelkonzerne (Umsatz um 20 Mill.) weitere 12,01 % für sich belegten.

Im Textileinzelhandel bildeten sich ebenfalls einige gewichtige Konzerne, vor allem der Alsberg-Eteg-Konzern, die Katz-Textil A.-G. und der Michael-Konzern[67]).

In Amerika sind die Warenhauskonzerne sehr verbreitet. Eine grosse Anzahl von ihnen sind ihrerseits wieder zu Einkaufsgemeinschaften zusammengeschlossen, um mit einer ganz gewaltigen Einkaufsmacht auftreten zu können[68]).

Im Zuge der Vergrösserug der Einkaufsmacht kamen auch die Konzerne oft überein, gemeinsam einzukaufen; zu diesem Zwecke gründeten sie ebenfalls Einkaufsorganisationen oder Einkaufsverbände.

---

[63]) U. a. Nouvelles Galeries S. A. in Tavannes und Nyon, Innovazione in Lugano, Au Louvre, Neuchâtel; A.-G. Rheinbrücke, Basel; Leon Nordmann.

[64]) Vg.l dazu: «Die Rud. Karstadt A.-G. ...» Ind. Bibl., Band 36.

[65]) Vgl. *Schräder*, «Die Entwicklungstendenzen der deutschen Warenhauskonzerne», 1930.

[66]) Handels-Enquete, «Die Grundlagen ...» I, S. 187.

[67]) Vgl. dazu *Meyer*, «Gemeinschaftseinkauf ...», S. 66 ff.

[68]) *Gabler*, «Volkswirtschaftl. Probleme der Warenhäuser ...», S. 113.

e) Anschlusskunden

Unter «Anschlusskunden» verstehen wir Einzelhandelsbetriebe, die zwecks Einkauf gewisser Artikel sich der Einkaufsorganisation von Grossbetrieben des Einzelhandels gegen Entrichtung einer Vergütung anschliessen[69]).

Meyer schreibt[70]): «... Die Anschlusshäuser decken meistens einen sehr grossen Teil ihres Gesamtbedarfes durch den Konzern. Sie zahlen dafür Beiträge, die sich — wie bei Einkaufsverbänden — nach der Höhe der Eigenumsätze der Anschlusshäuser richten und zwischen 1—3 % schwanken. Dafür steht den Anschlusshäusern nicht nur der gesamte Einkaufsapparat des Konzerns ohne jeden weitern Aufschlag zur Verfügung, sondern auch die gesamte Zentralorganisation, wie Statistik und vor allem die Reklameabteilung.» Für eigene Produktionsbetriebe bilden sie natürlich eine willkommene Vergrösserung des Abnehmerkreises.

Die Anschlusshäuser des Oscar Weber-Konzerns und des Maus-Konzerns haben wir schon im letzten Unterabschnitt z. T. aufgezählt.

Der Karstadt-Konzern besass 1928 über 40 Anschlusshäuser, von denen jedes meist für mehr als 1 Mill. RM. Waren bezog.

f) Einkaufsverträge mit dem Auslande

Das Anschlusskundensystem wurde in der Folge auch auf das Ausland ausgedehnt, oftmals verbunden mit Beteiligungen an Neugründungen.

Unter Einkaufsverträgen mit dem Ausland verstehen wir die Vereinbarung, wonach ein Einzelhandelsgrossbetrieb oder eine Einkaufsstelle des Inlandes den Einkauf aller oder eines Teiles derjenigen Waren für den ausländischen Grossbetrieb übernimmt, die im Inlande hergestellt werden.

Als Hauptvertreter tritt hier wieder der Karstadt-Konzern auf. Er kauft für folgende ausländische Grossbetriebe ein[71]): «Grands Magasins du Printemps»[72]), Paris; «Au Bon Marché», Bruxelles;

---

[69]) In Anlehnung an *Jochem,* «Das Einkaufshaus...», S. 6.

[70]) *Meyer,* «Gemeinschaftseinkauf...», S. 73.

[71]) Aus Ind. Bibl., Band 36, «Die Rud. Karstadt A.-G....»

[72]) Für den gesamten Bedarf in Deutschland und Tschechoslowakei.

«Oscar Weber A.-G.», Zürich; «Metropolitan Chain Store Co.», USA und Kanada. Einkaufsverträge bestehen weiter mit «Harrods Ltd.», London, und «La Rinascente», Milano.

Inhaltlich weichen die Verträge natürlich weitgehend voneinander ab, indem die einen nur einzelne Warenarten, welche besonders vorteilhaft vermittelt werden können, beziehen, während andere wieder (wie z. B. die Metropolitan Chain Stores of Canada) den Einkauf in ganz Europa an die R. Karstadt A.-G. übertragen haben[73]).

In der gegenwärtigen Kriegszeit haben die Verträge natürlich an Bedeutung verloren. Wieweit sie in Friedenszeiten wieder erneuert werden, wird die Zukunft lehren.

g) Zentraleinkaufsstellen

Als Zusammenschlussformen sind auch die Zentraleinkaufsstellen der Filialbetriebe zu werten, die als zentrale Organisationen den Einkauf für alle ihnen angeschlossenen Filialbetriebe besorgen. Als solche Zentraleinkaufsstellen sind der Verband Schweiz. Konsumvereine (VSK) Basel, der Verband Ostschweiz. landw. Genossenschaften (VOLG) Winterthur, die Migros-Genossenschaft Zürich u. a. zu bezeichnen. VSK, VOLG, Migros usw. sind — was den Einkauf anbetrifft — betriebswirtschaftlich als Filialbetriebe zu behandeln, da die betreffenden Organisationen als zentrale Leitungen funktionieren.

Eine ihrer Hauptaufgaben besteht darin, den Einkauf für alle Filialbetriebe und deren Filialen vorzunehmen. Wie dies technisch vor sich geht, werden wir im nächsten Abschnitt behandeln. Hier geht es nur darum, auf die Bedeutung dieser Zentralstellen als Einkaufsmacht hinzuweisen. So stellt z. B. der VSK die grösste Einkaufsorganisation auf dem Gebiete der Konsumgütervermittlung in der Schweiz dar[74]). Ueber die Aufgabe des VSK lesen wir im Berichte der Preisbildungskommission[75]): «Der VSK hat die Aufgabe, Anstalten und Betriebe zu errichten oder sich an solchen zu beteiligen, die für den Einkauf, für die Produktion oder für die Ab-

[73]) *Kraus,* «Warenhaus und Einzelhandel ...», S. 40.
[74]) Preisbildungskommission, «Die Verhältnisse ...», 4. Heft, S. 6.
[75]) Preisbildungskommission, «Die Verhältnisse ...», 4. Heft, S. 3.

gabe von Gebrauchsartikeln zur Deckung des Bedarfes der schweiz. Konsumenten notwendig sind. Der VSK ist das dienende und ausführende Organ seiner Mitglieder (Verbandsvereine).»

In Deutschland ist das Konsumvereinswesen ähnlich aufgebaut, aber durch die Grösse des Territoriums noch weiter verzweigt. So bildeten sich aus den lokalen Konsumvereinen 58 regionale Einkaufsvereinigungen, die sich ihrerseits wiederum im Zentralverband Deutscher Konsumvereine zusammenschlossen[76]). Diesem angeschlossen ist die Grosseinkaufsgesellschaft Deutscher Konsumvereine in Hamburg, die den Einkauf besorgt. In England entspricht dieser Organisation die «Cooperative Wholesale Society».

Ueber die Bedeutung des VSK als Zentraleinkaufsstelle für die Schweiz. Konsumgenossenschaften schreibt Maire[77]): «... Es war von Anfang an das Bestreben des VSK, die Kaufkraft der Verbandsvereine zu konzentrieren ... Die Stellung des VSK als Grosseinkäufer gestattet ihm, den Verbandsvereinen die Waren zu bestmöglichen Konditionen zu liefern ... Die Konsumvereine werden durch ihre Grosseinkaufsstelle so vorteilhaft bedient, dass sie dem Privathandel, sowohl den kapitalistischen Unternehmen wie den Einzelgeschäften gegenüber konkurrenzfähig sein können ...»

Die Filialbetriebe sind nicht verpflichtet, alle ihre Bezüge beim VSK zu tätigen; es liegt aber in ihrem eigenen Interesse, dies zu tun.

Wir haben versucht, ein Bild der Einkaufszusammenschlüsse der Grossbetriebe im Einzelhandel zu geben, wohl wissend, dass es sich dabei nicht um eine ausführliche und allseitige Behandlung dieses Problemes handeln kann. Zweck der Ausführungen ist es, auf die Mannigfaltigkeit der Zusammenschlussmöglichkeiten hinzuweisen und dem kleinbetrieblich organisierten Händler gezeigt zu haben, wie die Konkurrenz organisiert ist und wie er sich zu solchen Zusammenschlüssen einstellen sollte.

---

[76]) *Wiegel*, «Der Einzelhandel in der modernen deutschen Wirtschaft...», S. 45 ff.

[77]) In der Sondernummer des «Schweiz. Konsum-Verein», 1940, S. 11.

2. Die Zusammenschlussformen der Kleinbetriebe

a) Die Frage des Zusammenschlusses zu Einkaufsvereinigungen

Nachdem die Vorteile der Zusammenschlüsse zum gemeinsamen Einkauf beim Grossbetrieb beleuchtet wurden, stellt sich die Frage, ob auch die Kleinbetriebe sich zusammenschliessen sollen, wenn ja, auf welche Weise. Es sollen die Voraussetzungen zu einem solchen Zusammenschluss der Kleinbetriebe untersucht und Mittel und Wege gezeigt werden, diese Voraussetzungen zu schaffen.

Es ist selbstverständlich, dass für die Kleinbetriebe nicht die gleichen Zusammenschlussformen, wie wir sie bei den Grossbetrieben kennengelernt haben, in Frage kommen können. Hingegen müssen die Kleinbetriebe aus jenen Organisationsformen das herauszunehmen verstehen, was für sie brauchbar und wertvoll ist.

Begrifflich müssen wir zwei Arten von Zusammenschlüssen auseinanderhalten: die Einkaufsgesellschaften (Genossenschaften, GmbH, A.-G. usw.) und die Einkaufsgemeinschaften (-ringe).

Unter *Einkaufsgesellschaft* verstehen wir den Zusammenschluss von Kleinbetrieben des Einzelhandels zu gemeinsamem Einkauf, wobei eine zu diesem Zwecke gegründete oder bezeichnete Organisation den Einkauf und die Verwaltung besorgt. Die rechtliche Form dieser Institution spielt keine Rolle. Solche Einkaufsgesellschaften sind u. a. Usego, Kolonial E. G., Einkaufsgenossenschaft Schweiz. Comestibles-Händler, Schweiz. Vereinssortiment Olten usw.

Den Gegensatz dazu bildet die *Einkaufsgemeinschaft*, d. h. der Zusammenschluss von Kleinbetrieben des Einzelhandels zu gemeinsamem Einkauf, wobei entweder alle Beteiligten zusammen den Einkauf vornehmen oder ein (bezw. mehrere) Beteiligte mit dem Einkauf beauftragt werden. Immer aber wird der Einkauf durch die Beteiligten selbst getätigt. Eine solche Gemeinschaft können wir auch Einkaufsring nennen. Dem Wesen nach kann eine derartige Einkaufsgemeinschaft nicht zu gross sein, die Mitgliederzahl wird zwischen zwei und zehn schwanken. Solche Ringe sind z. B.: La Framboise, Einkaufsgemeinschaft E. & M. Tanner.

Wir werden auf die beiden Arten von Zusammenschlüssen des nähern in der Folge eingehen. Die allgemeinen Fragen, die besprochen werden, gelten für beide Formen sinngemäss und wir

sprechen deshalb von *Einkaufszusammenschlüssen* oder *Einkaufsvereinigungen*, wenn wir von beiden Formen sprechen.

Zweck eines jeden solchen Zusammenschlusses ist die Erreichung eines möglichst günstigen Einstandspreises. Von was für Faktoren dieser abhängig ist, haben wir bereits behandelt. Wenn die Grossbetriebe sich zu gemeinsamem Einkauf zusammenschliessen, die Konsumvereine durch den VSK ihre Einkaufskapazität voll ausnützen wollen, wieviel mehr sollte dann der Kleinbetrieb, der an und für sich keine allzu grossen Aufträge geben kann, alle Möglichkeiten zu gemeinsamem Einkaufe ausnützen!

Um eine Einkaufsvereinigung zustande zu bringen, braucht es gewisse Voraussetzungen, die beim Kleinbetrieb nicht immer vorhanden sind, sei es seiner Natur wegen oder infolge mangelnder Anpassungsfähigkeit. Eine der hauptsächlichsten Voraussetzungen ist die Gleichheit des Bedarfes. Die verbundenen Geschäfte sollten ungefähr den gleichen Umfang haben und die gleichen Qualitäten führen. Nur so kann eine Konzentration der verschiedenen Bestellungen auf eine Qualität und Form stattfinden, was Voraussetzung zur Erlangung einer Preisreduktion ist. Ein Fabrikant produziert meistens nicht Waren mit allzu grossen Qualitätsunterschieden, so dass die Bestellungen nicht auf die gleiche Fabrik konzentriert werden könnten, sofern die zusammengeschlossenen Betriebe allzu grosse Qualitätsdifferenzen aufweisen würden. Nur durch eine Homogenität des Bedarfes der Zusammengeschlossenen lässt sich eine Massierung der Nachfrage beim Produzenten erreichen. Wir haben bereits gesehen, dass nur unter diesen Bedingungen der Produzent Preisermässigungen gewähren kann[78]).

Hier liegt eine gewisse Schwierigkeit zum Zusammenschluss, die in der Natur des Kleinbetriebes an sich begründet ist. Der Kleinbetrieb ist gezwungen, für seine Kunden ein reichhaltigeres

[78]) Vgl. hiezu *Norden*, «Der genossenschaftliche Einkauf» im «Handbuch des Einzelhandels», S. 388: «Die ihm so von der Zentrale gesammelt zufliessenden Aufträge haben für ihn die Bedeutung, dass die betreffenden Artikel aus der Einzelherstellung gemäss dem Eingang der einzelnen zersplitterten Bestellungen der Händler herausgenommen und in die Serien- oder Bandfabrikation eingereiht werden können. Den Entschluss zu diesem produktionstechnisch stark verbilligenden Verfahren vermag der Fabrikant erst auf Grund der grossen, geschlossenen Aufträge zu fassen. Dass unter

Lager zu führen als vielleicht ein Filialbetrieb. Er ist gewillt, auf die individuellen Wünsche seiner Kundschaft einzugehen. Bis zu einem gewissen Grade ist dies notwendig; es darf aber nicht zu weit führen, denn sonst zersplittert sich seine Einkaufskapazität allzustark. Oft meint der Einzelhändler auch, er müsse irgend etwas Apartes zum Kaufe feilbieten und verunmöglicht so den gemeinsamen Einkauf. Gegen die Extravaganzen des Konsumenten muss angekämpft werden und zwar kann dies nicht in erster Linie durch den Händler geschehen, sondern durch die Verbände, welche die Interessen der Einzelhändler vertreten. Durch eine systematische Beeinflussung des Publikums und durch die Lenkung der Nachfrage auf bestimmte Produkte, z. B. durch das Mittel der Kundenpresse, kann ein gewisses Meinungsmonopol geschaffen werden. Dadurch soll der Bedarf auf eine bestimmte Kategorie von Waren konzentriert werden, so dass ein gemeinsamer Einkauf möglich wird. Wünscht der Kunde Waren, die ausserhalb dieser Kategorien liegen, so soll sie ihm der Einzelhändler vermitteln; er soll dafür aber auch einen den höhern Bezugskosten entsprechenden höheren Preis fordern dürfen.

Durch die Gleichartigkeit des Bedarfes wird die gemeinsame Beschaffung ermöglicht und dadurch an Stelle der vielen Einzelkapazitäten *eine* grosse Einkaufskapazität geschaffen.

Eine weitere Voraussetzung zur erspriesslichen Zusammenarbeit — hauptsächlich auch bei den Einkaufsgemeinschaften — ist die geistige Umstellung vom althergebrachten Prinzip der Abgeschlossenheit und Geheimniskrämerei zu einer offenen und aufrichtigen Zusammenarbeit. Es müssen gewisse «Geheimnisse» preisgegeben werden, wenn ein gemeinsamer Einkauf überhaupt zustande kommen soll. Ueber diese Klippe aber sind gewisse Kreise der Einzelhändler noch nicht gekommen. So schreibt Dr. Lindt, Zentralsekretär des Schweiz. Detaillistenverbandes, mit Recht[79]): «Nirgends ist

---

solchen Umständen erhebliche Preisnachlässe gegenüber der Normalkalkulation den Einkaufgenossenschaften eingeräumt werden können, ergibt sich aus der rationellen Herstellung, dem Fortfall des Abnehmerrisikos für die in Serienfabrikation hergestellten Mengen, aus der Vereinfachung des Transports durch Waggonlieferung statt in einzelnen Kisten oder Postsendungen . . .»

[79]) Separatabdruck aus der «Schweiz. Detaillisten-Zeitung», 1938: «Die Selbsthilfebestrebungen des Detailhandels», S. 1.

es schwerer, die Angehörigen eines Standes zu vereinigen und zu gemeinsamer Zusammenarbeit anzuhalten, als gerade im Detailhandel. In diesem Zweige der Wirtschaft ist der Selbständigerwerbende bis zu einem gewissen Grade Individualist und will sich auf seine eigenen Kräfte verlassen. Die heutige Zeit mit ihren überspitzten Konkurrenzverhältnissen und mit dem ungleichen Kräfteverhältnis zwischen Gross- und Kleinbetrieb erfordert gebieterisch einen Zusammenschluss.»

Aus den gleichen Hemmungen heraus wenden sich die kleinbetrieblich organisierten Einzelhändler oft erst in der äussersten Notlage an die Beratungsstellen ihrer Verbände. Es ist eine interessante Tatsache, dass gerade diejenigen Einzelhändlerkreise, die grosse Aufträge zu vergeben haben, viel eher zu gemeinsamem Einkaufe und damit verbunden zur Preisgabe ihrer Einkaufsquellen und Einkaufsvorteile zu veranlassen sind als diejenigen, die ihrer kleinen Bezüge wegen keine oder nur geringe Vorteile erreichen können. Es fehlt immer noch am klaren Blick für die Anforderungen der Zeit. Immerhin hat es in dieser Hinsicht schon gewaltig gebessert, nicht zuletzt dank der fortwährenden Aufklärungsarbeit der Verbände. Weite Kreise sind doch zu der Erkenntnis gekommen, dass die Erfolge der grossbetrieblich organisierten Konkurrenz jedenfalls nicht in dem Masse auf unreelle Geschäftsgebarung zurückzuführen sind, wie immer behauptet wurde, sondern dass diese Betriebe gewisse betriebswirtschaftliche Vorteile besitzen und es verstanden haben, diese vollständig auszunützen, während die Kleinbetriebe sich darauf beschränkt haben, mit Worten die Grossbetriebe anzugreifen, anstatt ihnen mit der gleichen Waffe in der Hand zu begegnen. Um das zu erreichen, müssen dem Kleinbetrieb aber die betriebswirtschaftlichen Vorteile der Grossbetriebe klar werden und es ist eine der Hauptaufgaben dieser Untersuchung, diese Vorteile, soweit sie den Einkauf betreffen, aufzuzeigen.

Wir können die Gleichartigkeit des Bedarfes als objektive Voraussetzung einer Einkaufsvereinigung betrachten. Daneben tritt noch eine subjektive Voraussetzung in Erscheinung, nämlich der Wille und das Verständnis für einen solchen Zusammenschluss. Selten sind Einkaufszusammenschlüsse aus eigenem Antrieb entstanden, meist erst zum Zwecke des Abwehrkampfes gegen die

grossbetriebliche Konkurrenz. So schreibt Beuttner[80]): «Wie wollen wir einen erfolgreichen Mittelstandskampf führen, wenn ein Grossteil der mittelständischen Geschäftsinhaber immer noch nicht organisatorisch-ständisch erfasst ist? Wie wollen wir im praktischen Wirtschaftskampfe unsere Forderungen durchsetzen gegenüber der Oeffentlichkeit und der Staatsverwaltung, wenn z. B. im Lebensmittelhandel kaum die Hälfte der Geschäftsinhaber in die Berufsorganisation eingegliedert ist?»

Beim kleinbetrieblichen Zusammenschluss treten an Stelle der vielen Einzelaufträge grosse und einheitliche Bestellungen, so dass der Produzent seine Produktion darauf einstellen kann und billiger zu produzieren in der Lage ist. Wenn die Einkaufsgesellschaft gewisse Funktionen übernimmt, die sonst dem Lieferanten zustehen, so muss sie natürlich dafür entschädigt werden. Dies trifft besonders beim Risiko zu. Bei nicht organisierten Einzelhändlern trägt der Lieferant das Risiko für die Zahlung. Grosse Einkaufsgesellschaften übernehmen nun kollektiv das Risiko für alle ihnen angeschlossenen Mitglieder, so dass der Lieferant von diesem Risiko befreit ist. Dafür wird er aber auch bereit sein müssen, der Einkaufsgesellschaft eine Entschädigung, d. h. eine Delkredereprovision zu vergüten. Durch die Verrechnung aller Lieferungen mit einer einzigen Stelle werden viele Kosten erspart, die sonst durch Mahnungen, Auskünfte, Verwaltung usw. entstehen würden. Das gleiche trifft zu, wenn in grossen Fässern, Emballagen etc. geliefert werden kann und die Zentralstelle das Auswägen, Verpacken und Verteilen übernimmt. Aus diesem Grunde kann der Lieferant eine Preisreduktion ohne weiteres zugestehen, weil er Kosten einspart. So begrüssen z. B. auch die ausländischen Verleger die Institution des Vereinssortiments Olten, da sie gerade heute (wegen Personalmangel) gar nicht in der Lage wären, zahlreiche Einzellieferungen auszuführen.

Was die Vertriebskosten des Lieferanten anbetrifft, so müssen wir unterscheiden, ob es sich um Lieferungen der ganzen Bestellung auf Zentrallager handelt oder ob den einzelnen Bestellern dennoch direkt geliefert werden muss. Kann der Lieferant auf Zentrallager liefern, so kann er durch billigere Tarife, Vereinfachung der Verpackung eine Kostensenkung herbeiführen. Es ent-

[80]) *Beuttner,* «Das Reorganisationsproblem ...», S. 7.

stehen aber anderseits die Kosten der Lagerung bei der Zentralstelle und die Kosten des Transportes von der Zentralstelle zum Besteller. Diese Kosten werden ihrerseits gesenkt durch die Verwendung von Sammelwagen, eigenen Automobilen usw. Aus diesem Grunde ist es vorteilhaft, wenn sich viele Einzelhändler der gleichen Branche auf einem Platze zu gemeinsamem Kaufe entschliessen können. Wenn die Verteilung der Waren durch die Lieferanten selbst geschehen muss (Vertragsverkehr), ist die Einsparung von Vertriebskosten eine geringere.

Auch für die einzelnen Händler bedeutet die Uebernahme des Einkaufs durch die Einkaufsgesellschaft eine grosse Einsparung an Organisationskosten, Zeit und Energie. Ausserdem ist es ihnen oft nicht möglich, sich über die Marktverhältnisse auf dem Laufenden zu halten, und es würden ihnen manche Gelegenheitskäufe entgehen, welche die Einkaufsstellen auf eigenes Risiko hin ausnützen können.

Die Zentralstelle verursacht Kosten, die durch den Bezug der Waren entstehen, genau so, wie wenn der Einzelhändler selbst den Bezug vornehmen würde. Der Unterschied gegenüber den Kosten für den Einzelnen liegt darin, dass die Zentralstelle die Arbeit des Einkaufes einer Mehrzahl von Einzelhändlern ausführt und weil diese Arbeit meist die gleiche ist, diese mit relativ niedrigeren Kosten bewältigen kann, d. h. auf die einzelne Bestellung entfällt ein viel geringerer Kostenanteil.

b) Organisation und heutiger Stand der Einkaufsvereinigungen

aa) Allgemeines

Wir haben gesehen, dass der Umsatz der Grossbetriebe im Einzelhandel nur einen geringen Teil des Gesamtumsatzes ausmacht. Dennoch nehmen die Einkaufsvereinigungen dieser Minderheit einen unverhältnismässig grossen Raum im Wirtschaftsleben ein. Dies nicht zu Unrecht, da sie es verstanden haben, durch Zusammenschluss sich zu mächtigen Gebilden zu entwickeln und sich immer grössere Vorteile zu verschaffen. Auf der andern Seite steht die Masse der Kleinbetriebe mit rund 80 % des Gesamtumsatzes, die von ihren Einkaufszusammenschlüssen je nach der Branche wenig oder nichts wissen.

Als grösster Einkaufszusammenschluss darf die «Usego» bezeichnet werden, die 3962 Einzelbetriebe (1940) zum gemeinsamen Einkauf vereinigt. Aber auch sie umfasst nur 33,3 % aller Spezereihändler. Es ist die Aufgabe dieser Untersuchung, tiefer in diese Probleme einzudringen und die Organisation einiger weniger bekannter Einkaufsvereinigungen zu besprechen. Es kann sich dabei nur um eine kurze Skizze handeln, da sehr wenig Literatur vorliegt und wir uns mit den mündlichen und schriftlichen Auskünften begnügen müssen.

Widerspricht es nun nicht dem «Ausleseprinzip» dieser Organisationen, wenn wir verlangen, dass sich der Grossteil der Einzelhändler zu Einkaufsvereinigungen zusammenschliessen sollte? Ja und nein. Bekanntlich machen die Einkaufszusammenschlüsse die Mitgliedschaft von Mindestumsätzen, Zahlungsfähigkeit, Leumund und von der Bedürfnisfrage abhängig. Dass diesen Anforderungen nicht alle gerecht werden, ist bekannt. Wie verhält sich dieser Umstand zu unseren Forderungen auf restlosen Zusammenschluss? Eines muss vor allem festgehalten werden: Nicht alle Kleinbetriebe des Einzelhandels haben in der kommenden Wirtschaftsordnung ihre Existenzberechtigung. Es ist weit herum bekannt, auf welche Art und Weise oft Betriebe eröffnet und geführt werden. Die Handels- und Gewerbefreiheit ist in wesentlichen Punkten eingeschränkt worden; nur im kleinbetrieblich organisierten Einzelhandel ist jedermann berechtigt, einen Laden zu eröffnen, ob ein Bedürfnis bestehe oder nicht, ob genügende Fachkenntnisse und finanzielle Mittel vorhanden sind oder nicht. Wer leidet am meisten darunter? Nicht der Grossbetrieb, sondern allein der seriös geführte Kleinbetrieb. Dass nicht lebensfähige Betriebe ausgeschaltet werden müssen, ist eine Notwendigkeit und es sind auch gesetzliche Vorschriften erforderlich, die eine Neugründung solcher Betriebe verunmöglichen. Aus diesem Grunde steht die Forderung nach guter finanzieller Fundierung der Betriebe nicht im Widerspruch mit unseren Forderungen[81]). Die Forderung eines Mindestumsatzes und die Bedürfnisfrage sind voneinander abhängig. Die Einkaufsgesellschaften gehen von dem Grundsatze aus, dass in

[81]) Das Arbeitsprogramm des Schweiz. Detaillistenverbandes vom Jahr 1942 fordert: «11. Einführung des Finanzausweises und des Leumundzeugnisses als ergänzende Massnahme zum beruflichen Fähigkeitsausweis.»

einem bestimmten Einzugsgebiete nur ein Mitglied bestehen darf. Auch diese Tendenz ist zu unterstützen, solange sie nicht zu engherzig befolgt wird. Die Einzugsgebiete dürfen aber nicht zu gross sein. Wenn zwei Geschäfte nebeneinander bestehen und beide einen genügend grossen Umsatz aufweisen, so sollte der Aufnahme in eine Einkaufsgesellschaft nichts im Wege stehen. In dieser Hinsicht werden die bestehenden Gesellschaften ihre Ansicht noch etwas ändern müssen, denn sonst besteht die Gefahr, dass aus diesen Zweckbetrieben, die die Aufgabe haben, dem Einzelhändler zur Konkurrenzfähigkeit zu verhelfen, Betriebe entstehen, die sich als Selbstzweck betrachten und nur für einige «Auserlesene» Geschäfte tätigen. Unserer Ansicht nach ist es möglich, den Grossteil der Einzelhändler einer Branche zu gemeinsamem Einkaufe zusammenzufassen. Es würden daraus Organisationen entstehen, die berufen wären, in der Gestaltung der Wirtschaftsordnung und Wirtschaftsgesetzgebung ein gewichtiges Wort mitzureden.

Selbstverständlich müssen diese Organisationen voll und ganz in der Lage sein, die Grossistenfunktionen zu übernehmen, denn nur unter diesen Umständen werden sie von den Produzenten wie die Grossisten behandelt[82]).

Bei der Befragung der verschiedenen Einkaufszusammenschlüsse über den Grund der Nichtaufnahme und des Nichtbeitrittes von Aussenstehenden, sind folgende Argumente angeführt worden:

1. Gründe, die den Zusammenschluss veranlassen, einen Gesuchsteller nicht aufzunehmen:
   a) Nicht branchekundig.
   b) Finanzielle Lage ungenügend.
   c) Leumund nicht befriedigend.
   d) Nicht einem bestimmten Verbande angehörend.
   e) Bedürfnis ist nicht vorhanden, am gleichen Orte noch ein Mitglied aufzunehmen.
   f) Mindestumsatz nicht erreicht.
   g) Durch Nichtaufnahme soll die «Uebersetzung» indirekt bekämpft werden.

---

[82]) *Lampe* in «Handels- und Verkehrspolitik», S. 45: «Die Genossenschaften erstreben indessen vollgültige Grosshändlerleistungen, weil der berufsmässige Grosshandel die Fabrikanten dahin drängt, Einkaufsgenossenschaften nur dann die Grossistenrabatte zu gewähren.»

h) Der Zusammenschluss will nicht zu gross werden.

2. Gründe, die den Aussenstehenden veranlassen, nicht beizutreten:
   a) Abneigung gegen Zusammenschlüsse, Abneigung gegen jegliche Neuerung.
   b) Er will seine Geschäftsgeheimnisse nicht preisgeben.
   c) Er glaubt, durch den Beitritt in seiner persönlichen Freiheit eingeschränkt zu werden.
   d) Finanzielle Frage. Eintrittsgeld, Anteilscheinzeichnung erscheinen zu hoch und können nicht aufgebracht werden.
   e) Ihm würde ein Zusammenschluss nichts nützen, weil er eventuell selbst Grossist und Einzelhändler in einer Person ist.
   f) Die Beziehungen zum Grossisten sind zu eng; eventuell hat dieser sogar das Geschäft finanziert.

Zur Verbreiterung der Einkaufsbasis haben wir gefordert, dass ein Grossteil der Einzelhändler einer Branche sich zu gemeinsamem Einkauf zusammenschliessen sollte. Es ist wesentlich, dass die zusammengeschlossenen Mitglieder den Grossteil ihrer Waren von der Gesellschaft beziehen und nicht nur die anderweitigen Vorteile geniessen. Meist liegt es ja in ihrem eigenen Interesse, alle Bezüge bei der Einkaufsstelle zu tätigen. Ganz selten nur wird ein Kaufszwang in die Statuten aufgenommen; an seine Stelle tritt des öftern die Verpflichtung zur Tätigung eines minimalen Umsatzes pro Jahr.

In der Schweiz haben wir nirgends einen direkten Bezugszwang feststellen können. Als Beispiel einer Bezugspflicht zitieren wir einige ausländische Vorschriften[83]):

«Die Vereinigten Eisenhandlungen A.-G., Gevelsberg, ein Einkaufsverband für Eisen- und Grobwaren, Werkzeuge und ähnliche Artikel verpflichtet in Art. 4 der Statuten seine Mitglieder, alle Artikel, welche von der Verwaltung als Verbandsartikel festgestellt werden, ausschliesslich von ihm zu beziehen.»

«Die Geschäftsordnung der „Union" Lebensmittel-Grosshandel GmbH, Berlin, verpflichtet in Art. 2 des Statuts die Mitglieder ebenfalls, alle für ihren Geschäftsbetrieb benötigten Waren bei der Genossenschaft zu beziehen.»

---

[83]) *Bach*, «Die Organisation des gemeinsamen Einkaufs im Warenhaus und Einzelhandel», S. 74.

Bei den schweizerischen Einkaufszusammenschlüssen wird kein Bezugszwang statuiert und meist auch kein Mindestumsatz verlangt. Es liegt aber wohl im ureigensten Interesse der Mitglieder, so viel als möglich über den Zusammenschluss zu beziehen. Dort, wo dies nicht selbstverständlich erscheint, konnten wir folgende Variationen feststellen:

a) Ein Mindestumsatz wird direkt vorgeschrieben:

Ein «Usego»-Mitglied muss z. B. einen Umsatz von Fr. 10 000 mit der «Usego» und den Vertragslieferanten tätigen.

«Mercerie»: «Der Mindestumsatz eines Mitgliedes ist auf Fr. 5000 per Jahr festgesetzt, welcher nach Ablauf von 3 Jahren mindestens Fr. 8000 zu betragen hat.»

«Konditorenverband»: In Normalzeiten für Fr. 300 jährlich, heute unbestimmt.

b) Es besteht eine moralische Pflicht dazu:

«Kolonial-EG»: «Es besteht für die Mitglieder ein moralischer, nicht aber ein rechtlicher Kaufzwang.»

«Evus»: «Möglichste Berücksichtigung der ausgewählten Typen.»

«Pistor»: «Die Mitglieder der Genossenschaft sollen es als ihre moralische Pflicht betrachten, die Artikel, welche die Genossenschaft führt und diejenigen der Vertragslieferanten, ausschliesslich von diesen zu beziehen.»

c) Unter Umständen kann Bezugszwang festgesetzt werden:

«Kolonial-EG»: «... gegebenenfalls können jedoch durch Beschluss der Generalversammlung die Mitglieder verpflichtet werden, gewisse, in diesem Beschluss zu bezeichnende Waren ausschliesslich bei der Genossenschaft zu beziehen.»

«Casic»: Durch Generalversammlungsbeschluss wurde eine einmalige Uebernahme von SEG-Ueberschussgeflügel festgesetzt, denen sich die Mitglieder nicht entziehen konnten.

d) Indirektes Verlangen eines Mindestumsatzes:

«Kolonial-EG»: «... Durch Beschluss des Vorstandes können Mitglieder jederzeit ausgeschlossen werden ... *d)* endlich solche, die im Verhältnis zur Bedeutung ihres Geschäftes nur kleine Warenbezüge machen.»

«Manufakturisten»: Wenn ein Mitglied die Gesellschaft «massgebend» umgeht, kann eingeschritten werden.

«Casic»: «Durch Beschluss des Vorstandes können Mitglieder jederzeit ausgeschlossen werden: ... *c)* Bei denen angenommen werden kann, dass ihnen ihre Mitgliedschaft mehr nur Informationszwecken über Handel und Verkehr der Genossenschaft dient.»

e) Bezugszwang wird statuiert:

«Schuh-Einkaufsgenossenschaft Zürichsee»: «Jedes Mitglied ist verpflichtet, den grössten Teil seines Bedarfes an Schuhwaren, und der damit verbundenen Nebenartikel durch die Schuheinkaufsgenossenschaft Zürichsee zu beziehen.» (Aufgelöst.)

«Einkaufsgenossenschaft Schweiz. Messerschmiedmeister»: «Jedes Mitglied ist im Interesse einer gedeihlichen Entwicklung der Genossenschaft verpflichtet, möglichst seinen ganzen Bedarf an von der Genossenschaft geführten Artikeln bei dieser zu decken.»

Wir unterscheiden zwei Formen des Warenverkehrs: den Lagerverkehr und den Vertragsverkehr.

Bei *Lagerverkehr* übernimmt die Einkaufsorganisation die Grosshandelsfunktion der Lagerhaltung. Sie kauft die Waren in grossen Mengen aus Uebersee oder bezieht sie direkt vom Fabrikanten auf eigenes Lager. Die Mitglieder ihrerseits beschaffen sich die nötigen Waren ab Lager der Einkaufsgesellschaft.

Für den Import ist dieser Weg der einzig mögliche, denn hier können nur grosse Abschlüsse getätigt werden. Dies bedeutet natürlich ein grosses Risiko für die Gesellschaft, umsomehr als ja meist kein Bezugszwang besteht. Meier führt dazu aus[84]): «Dieser Weg ist wohl der, vom Fabrikanten her gesehen, vollkommenste in der Richtung der Schaffung einer fiktiven Einheit der Nachfrage. Durch ihn wird nämlich nicht nur die räumliche, sondern auch die zeitliche Zersplitterung der Nachfrage zu einer den Fabrikanten nicht mehr interessierenden Angelegenheit gemacht. Aber dieser Weg ist auch der schwierigste für die Händlereinkaufsgemeinschaften; denn ihr fällt damit das ganze Absatz- und Lagerrisiko zu.» Eine gut aufgebaute Organisation wird aber auf ihre Mitglieder zählen und so vorteilhaft liefern können, dass der Grossist hier nicht unterbieten kann. Durch die Lagerhaltung entstehen Kosten und ein Eigenlager wird nur möglich sein, wenn die Preisersparnis grösser ist als die entstehenden Kosten. Dies muss für die einzelnen Produkte speziell festgestellt werden.

Ganz anders liegen die Verhältnisse beim *Vertragsverkehr.* Die Einkaufsorganisation schliesst mit einer Reihe von Lieferanten —

---

[84]) *Meier,* «Die Probleme des gemeinschaftlichen Einkaufes der Einzelhändler...», S. 4.

die Usego hat deren ca. 600 — einen Vertrag ab, wonach die Lieferung von Waren unter bestimmten Bedingungen an ihre Mitglieder vorzunehmen ist. Dies sind die sog. Vertragslieferanten. Sie gewähren den Mitgliedern gewisse Preisermässigungen, anderseits muss die Einkaufsorganisation die Haftung für alle Lieferungen an ihre Mitglieder übernehmen (Delkredere).

Die Mitglieder bestellen direkt beim Vertragslieferanten[85]) und bekommen die Ware direkt von ihm zugestellt, ohne dass diese über das Lager der Gesellschaft gehen. Die Zahlung hat ausschliesslich an die Einkaufsgesellschaft zu geschehen, diese zahlt ihrerseits die Lieferanten und zwar unbeachtet, ob bei ihr der Betrag vom Mitgliede schon eingegangen ist oder nicht[86]). Sie bezahlt bar und übernimmt das Delkredere für sämtliche Lieferungen an ihre Mitglieder. Dafür erhält sie aber eine Vergütung in Form einer Delkredereprovision und eventueller Rabatte[87]).

---

[85]) Aus dem Verkehrs-Reglement der «Usego» für Vertragslieferanten: «Art. 2. Unsere Mitglieder erteilen ihre Bestellungen direkt an die Vertragslieferanten oder deren Vertreter und machen sie durch einen Handstempel „Usego" kenntlich, der auch die Nr. des Mitgliedes enthält.»

Aus dem Verkehrsreglement der «Liga»: «Bestellungen für Artikel, die wir nicht auf unseren Eigenlagern führen, sind von unseren Mitgliedern direkt unseren Vertragslieferanten aufzugeben ... Schriftliche Bestellungen sind vermittelst eines Stempels mit dem Aufdruck „Liga-Mitglied" zu versehen, andernfalls die Lieferanten die Verrechnung durch die Liga unterlassen könnten, wodurch die betreffenden Mitglieder ihrer Prozente verlustig gehen.»

Aus dem Verkehrsreglement der «Schweiz. Handelsgesellschaft Oerlikon»: «Die Bestellungen sind direkt an die Lieferanten zu richten.»

[86]) Usego-Verkehrs-Reglement: «Art. 6: Jeder Vertragslieferant verpflichtet sich, sämtliche Bezüge unserer Mitglieder ausnahmslos an uns zahlbar zu stellen ... Der übliche Kassa-Skonto ist stets sofort auf der Faktura abzuziehen, da wir ja für rechtzeitige Zahlung besorgt sind ...»

Liga-Verkehrsreglement: «Direkte Zahlungen an unsere Vertragslieferanten schliessen eine Rückvergütung aus. Es sind daher alle Fakturen der Vertragslieferanten ... an die Liga zu zahlen.»

Schweiz. Handelsgesellschaft Oerlikon: «Art. 4: Alle Zahlungen haben ausschliesslich an unser Bureau in Oerlikon zu erfolgen, auch wenn ein entsprechender Vermerk auf der Rechnung fehlen sollte. Direkte Zahlungen an die Lieferanten sollen in keinem Fall erfolgen, ansonst der Rabatt verloren geht.»

[87]) *Cottier*, «La crise du petit commerce», S. 213: «Si ce mouvement du commerce des denrées coloniales s'est accru par la réunion des associa-

Die Einkaufsgesellschaft wird ausschliesslich mit solchen Firmen ein Vertragsverhältnis eingehen, die hinsichtlich Preis und Qualität alle Gewähr bieten. Diese Vorzugskonditionen gelten aber nur als Minimal-Begünstigungen. Diejenigen Mitglieder, die grössere Abschlüsse tätigen, sollen noch bessere Konditionen erhalten können.

Der Anteil des Lagerverkehrs am Gesamtumsatz ergibt bei der «Usego» folgendes Bild:

	1925	1930	1935	1938	1940
	%	%	%	%	%
Lagerverkehr	21 0	27,0	32 9	40,0	41,0
Vertragsverkehr	79,0	73,0	76,1	60,0	59,0

Die vier grössten Einkaufsgesellschaften des Lebensmittelhandels (Usego, Kolonial-EG, Liga, Schweiz. Handelsgesellschaft) führen alle eigene Lager und weisen ein grosses Netz von Vertragslieferanten auf. In der Textilbranche ist es anders; die beiden grossen Einkaufsgesellschaften, die «Mercerie» und die «Gesellschaft Schweiz. Manufakturisten» weisen nur Lagerverkehr auf.

Die *Zunahme des Lagerverkehrs* ist auf die Einführung und Propagierung der Eigenmarken der Einkaufsvereinigungen zurückzuführen; diese werden nur ab Lager geliefert. Sie sind aufgekommen, um die durch das Markenartikelwesen geschaffene Machtstellung einzelner Lieferanten einzuschränken.

Eigenfabrikation wird nur in der «Mercerie» und der «Gesellschaft Schweiz. Manufakturisten» getätigt; wir werden später darauf eingehen.

Eigenmarken sind Produkte, die von den Produzenten auf Lager der Einkaufsgesellschaft geliefert werden und (meist dort)

---

tions qui achètent directement et livrent leurs marchandises aux adhérents, le véritable développement n'a commencé qu'à l'époque relativement récente où ce trafic des marchandises a été réglementé par des contrats avec les fabriques indigènes. L'idée du trafic par contrat trouve son origine dans le désir d'embrasser la puissance d'achat des membres et de la concentrer sur un choix de fournisseurs de confiance. On amène ainsi ces fournisseurs à faire des conditions de livraison toujours plus favorables... Il trouve aussi, en même temps qu'un écoulement augmenté, de la sûreté et la ponctualité dans les paiements et, dans la simplification du trafic, de grands avantages compensent largement les conditions exceptionnelles qu'il octroie aux sociétés d'achat.»

in speziellen Packungen, mit einer Handelsmarke versehen, an die Mitglieder abgegeben werden. Sie sollen eine gleiche Stellung einnehmen wie die Markenartikel. Neben der reinen Einkaufstätigkeit übernehmen die Einkaufsvereinigungen oft noch andere Aufgaben, wie Kreditgewährung, Buchführung, Betriebsberatung und Gemeinschaftspropaganda.

Die *Finanzierung* des gemeinschaftlichen Einkaufes geschieht auf verschiedene Weise, immer aber durch die Mitglieder selbst in Form der Einzahlung von Eintrittsgeldern, Zeichnung von Anteilscheinen, Obligationen etc. Wir können folgende Varianten unterscheiden[88]):

1. Eintrittsgeld:
   a) Die Pflicht wird statuiert:
   «Jedes Mitglied ist verpflichtet, bei der Aufnahme einzuzahlen: 1. Ein Eintrittsgeld, welches alljährlich von der Generalversammlung festgesetzt wird und dem Reservefonds zufällt.»
   «Jedes Mitglied hat mit der Aufnahme zu leisten: 1. Ein Eintrittsgeld zugunsten des Reservefonds, das vom Verwaltungsrat zu bestimmen ist.»
   b) Ein bestimmter Betrag ist festgesetzt:
   «Das Eintrittsgeld beträgt Fr. 300.»
   c) Ein Minimalbetrag ist festgelegt:
   «Jedes Mitglied ist verpflichtet, bei der Aufnahme einzuzahlen: *a)* Ein Eintrittsgeld von mindestens Fr. 100, das dem Reservefonds zufällt.»

2. Stammanteile:
   a) Die Zeichnungen richten sich nach dem Umsatze:
   «Die Mitglieder haben sich im Verhältnis zu ihrem Jahresumsatz bei der Genossenschaft am Stammkapital wie folgt zu beteiligen:

mit Fr. 1000	bis zu	einem	Jahresumsatz	von	Fr. 20 000
mit Fr. 1500	»	»	»	von	Fr. 30 000
mit Fr. 2000	»	»	»	von	Fr. 40 000
mit Fr. 2500	»	»	»	von	Fr. 50 000
mit Fr. 3000	»	»	»	von	Fr. 60 000
					und mehr.»

   «Jeder Genossenschafter muss soviele Anteilscheine besitzen, als sein durchschnittlicher Monatsumsatz beträgt.»

---

[88]) Die zitierten Beispiele sind den Statuten der verschiedenen Einkaufsgesellschaften und -gemeinschaften entnommen.

«Die Mitglieder ind verpflichtet zu übernehmen:
aa) 2 Anteilscheine, zur Erlangung der Mitgliedschaft;
bb) je 1 Anteilschein pro Fr. 400 Warenbezug oder Bruchteil bis Fr. 4000 per Jahr; je 1 Anteilschein pro Fr. 1000 Warenbezug oder Bruchteil für die Beträge über Fr. 4000 per Jahr.»

b) Die Höhe ist fixiert:
«Es werden pro Mitglied nur je zwei Genossenschaftsanteile im Nominalbetrag von Fr. 500 ausgegeben.»
«Jedes Mitglied ist zur Uebernahme von zwei Anteilscheinen à Fr. 100 verpflichtet.»

c) Durch die Kapitalisierung der Rückvergütungen:
«Die Dividende wird dem Mitgliede solange im Separatfonds gutgeschrieben, bezw. kapitalisiert, bis dessen Guthaben am Stammkapital Fr. 10 000 beträgt.»

3. Obligationenkapital:
«Zur weiteren Aeuffnung der Betriebsmittel gibt die Genossenschaft an ihre Mitglieder Obligationen aus, in Abschnitten von Fr. 100, Fr. 500 und Fr. 1000 . . .»
«. . . bis zum Betrage von höchstens Fr. 15 000 pro Mitglied auf den Namen lautende Garantieobligationen . . .»

4. Reservefonds:
Er wird gespiesen:
a) Durch das Eintrittsgeld.
b) Durch Zuweisung von x % des jährlichen Reingewinnes.
c) «Jedes Mitglied ist verpflichtet, bei der Aufnahme einzuzahlen: . . . *c)* einen Teil an die Reserven.»

5, Kaution:
«Jedes Mitglied hat eine Kaution von Fr. . . . . zu leisten.»

bb) Die Einkaufsgesellschaften der Einzelhandelskleinbetriebe

Wie schon kurz erwähnt, bezeichnen wir als Einkaufsgesellschaft den Zusammenschluss von Kleinbetrieben des Einzelhandels zu gemeinsamem Einkauf, wobei eine zu diesem Zwecke gegründete oder bezeichnete Organisation den Einkauf und die Verwaltung besorgt.

Es kann nicht unsere Aufgabe sein, auf die Organisation all dieser verschiedenen, meist in der Form einer Genossenschaft gekleideten Gebilde des nähern einzutreten. In der Literatur finden sich zahlreiche Beschreibungen der grösseren Gesellschaften und wir wollen uns hier bewusst darauf beschränken, in kurzen Zügen ihre Bedeutung im Rahmen der Wirtschaft zu skizzieren. Etwas

tiefer wollen wir dann in das Wesen und die Organisation der weniger bekannten Einkaufsgesellschaften und -gemeinschaften eingehen.

Die bedeutendste Einkaufsgesellschaft ist die *USEGO*, Union Schweizerische Einkaufs-Gesellschaft Olten[89]), welche gegenwärtig (1940) 3962 selbständige Spezereihändler vereinigt. Gegründet wurde sie 1907 durch ihren heutigen Leiter, Direktor G. Brandenberger.

Der Umsatz entwickelte sich folgendermassen:

Jahr	Mitglieder	Umsatz Fr.	Davon Eigenlager Fr.
1907	7	100 000	
1910	137	358 000	
1920	2 626	55 471 000	
1930	3 852	72 375 000	19 500 000
1935	3 927	63 726 900	22 000 000
1938	3 926	76 164 000	31 000 000
1939	3 951	94 301 000*)	39 500 000
1940	3 962	107 463 000*)	45 000 000
1941	3 942	114 575 000*)	

*) teuerungsbedingt

Zur bessern Verteilung der Waren bestehen drei grosse Lagerhäuser in Olten, Winterthur und Lausanne. Mitglied kann nur werden, wer sich über eine genügende finanzielle Grundlage, über Berufstüchtigkeit und über einen guten Leumund ausweisen kann. Dabei spielt die Bedürfnisfrage eine bedeutende Rolle und dem Bewerber kann überdies eine kürzere oder längere Bewährungsfrist auferlegt werden. Da die Usego das Delkredere für alle Bezüge der Mitglieder, ob direkt ab Lager oder ab Vertragslieferant, übernimmt, hat das Mitglied Sicherheiten zu leisten. Diese bestehen in einer Eintrittsgebühr von Fr. 125, Zeichnung von Garantie-Obligationen (Jahresumsatz Fr. 10 000 = Fr. 500, für je weitere Fr. 20 000 Umsatz zusätzliche Fr. 500) und die Hinterlegung von Fr. 2000 in bar, Wertpapieren oder durch Bürgschaften gesichert.

Die Usego bezweckt neben der Deckung ihrer Kosten keine Gewinnerzielung. Der Teil des Gewinnes, der nicht in den Reserve-

[89]) Vgl. hiezu: Usego, «25 Jahre Union», 1907—1932. — Usego, «Usego», Broschüre, 1941. — Preisbildungskommission, «Die Verhältnisse im schweiz. Lebensmittelkleinhandel», 1. Heft, S. 18 und 26.

fonds abgeht, wird am Ende des Jahres an die Mitglieder zurückgeleitet in Form von Rückvergütungen und zwar im Verhältnis des Fakturabetrages der bezogenen Waren. Solche Gewinne entstehen vor allem auch aus den Delkredereprovisionen und Umsatzbonifikationen, die der Usego von den Lieferanten gewährt werden müssen für die Dienste, die sie jenen leistet. Ein Teil dieser Vergütungen wird durch die Kosten, welche die Dienste verursachen, absorbiert. Wie uns mitgeteilt wurde, sollen diese Rückvergütungen an die Mitglieder ca. 1—2 % des getätigten Umsatzes ausmachen. Alle Mitglieder erhalten jeden Monat einen Rechnungsauszug, den sie auf den mittleren Verfall zu bezahlen haben. Die Usego sorgt in gewissem Masse auch für eine seriöse Geschäftsführung der ihr angeschlossenen Einzelhändler und stellt ihnen Berater, Propagandisten und in begründeten Fällen Darlehen zur Verfügung. Die Bedeutung der Usego tritt besonders deutlich ins Licht, wenn wir die Umsatzzahlen einiger Produkte anführen:

1940	Seifen- und Waschmittel	Fr. 4,4 Mill. Umsatz
	Teigwaren	Fr. 4,6 Mill. Umsatz
	Konserven	Fr. 5,9 Mill. Umsatz
	Schokolade	Fr. 6,9 Mill. Umsatz
	Reis	3 400 000 kg Umsatz
	Obst	2 200 000 kg Umsatz
	Gemüse	2 200 000 kg Umsatz

Der Vorteil der Mitglieder besteht also in:

1. Günstigerem Einstandspreis.
   Das Verkehrsreglement bestimmt: «Die Usego-Vorzugs-Konditionen, die Sie uns einräumen, gelten als Minimal-Begünstigungen für alle unsere Mitglieder . . .»
   Beim Lagerverkehr ist der günstigere Einkaufspreis durch den Einkauf im Grossen gegeben.
2. Kassaskonto.
   Das Verkehrsreglement bestimmt: «Der übliche Kassa-Skonto ist stets sofort auf den Fakturen abzuziehen . . .»
3. Rückvergütung.
   Am Ende des Jahres im Verhältnis der getätigten Umsätze (1—2 %).
4. Beratung, Propaganda, Kundenpresse (Usego-Bote).

Eine andere bedeutende Einkaufsgesellschaft der Lebensmittelgruppe bildet die *KOLONIAL-E. G.* Burgdorf[90]). Im Jahre 1911

[90]) Vgl. dazu: Kolonial-E. G., «Jubiläumsbericht 1911—1936», ferner Geschäftsberichte.

wurde die Einkaufsgenossenschaft bernischer Spezierer gegründet, nachdem schon im Jahre 1897 der gemeinschaftliche Einkauf von Schokolade und Cacao durchgeführt und zu diesem Zwecke eine Zentralstelle geschaffen wurde. Es kamen immer mehr Artikel dazu, so dass im Jahre 1911 die Gründung einer rechtlich fundierten Einkaufsgenossenschaft nötig wurde (die jetzige Kolonial-E. G.).

Der Aufbau ist ähnlich wie bei der Usego. Umsätze und Mitgliederbewegung verhielten sich folgendermassen:

Jahr	Mitglieder	Umsatz in Fr.	Davon Eigenlager Fr.
1912	110	275 000	
1920	290	4 000 000	1 200 000
1930	480	7 400 000	3 400 000
1935	550	6 693 000	3 600 000
1938	665	9 154 000	5 250 000
1939	680	11 212 000	6 500 000
1940	684	13 902 000	8 080 000
1941	681	14 563 000	8 050 000

Auch die Kolonial-E. G. macht keine Gewinne, sie verteilt am Ende des Jahres nach Abzug aller Kosten den herausgewirtschafteten Ueberschuss an ihre Mitglieder. Die Rückvergütungen schwanken je nach Artikel von 2—10 % bei Lieferungen ab Lager und von 1—20 % für Lieferungen der Vertragslieferanten.

Neben einem Eintrittsgeld beteiligt sich jedes Mitglied am Stammkapital mit mindestens Fr. 500. Die weitere Beteiligung ergibt sich aus dem mit der Genossenschaft getätigten Jahresumsatz.

Diese Stammanteile werden in der Regel zu 5 % verzinst. Wenn ein Mitglied seinen finanziellen Verpflichtungen nicht nachkommen kann, den Interessen der E. G. schadet oder im Verhältnis zur Bedeutung seines Geschäftes zu wenig Waren bezieht, kann es ausgeschlossen werden.

Ueber die Organisation des Lager- und Vertragsverkehrs haben wir uns bereits geäussert.

Speziell ausgebaut ist der Beratungs- und Propagandadienst. Hiezu dient ebenfalls der gedruckte Monatsbericht. Den Hauptteil der Kosten der Gemeinschaftsreklame trägt die Genossenschaft.

Die LIGA, Einkaufs- und Rabattvereinigung, wurde 1908 in Basel gegründet. Sie zählte 1940 394 Mitglieder in der Einkaufsabteilung. Der Warenumsatz entwickelte sich folgendermassen[91]):

Jahr	Total Fr.	Ab Eigenlager Fr.	Ab Vertragslieferant Fr.
1939	7 498 000	3 771 000	3 827 000
1940	8 420 000	4 283 000	4 137 000

Als vierte Einkaufsorganisation auf dem Gebiete des Lebensmitteleinzelhandels kennen wir die *Schweizerische Handelsgesellschaft*, Zürich-Oerlikon. Sie wurde 1883 gegründet. 1901 wurde als Tochtergesellschaft die Gesellschaft Schweiz. Manufakturisten gebildet, auf die wir später noch eingehen werden. 1940 vereinigte die SHG 280 Mitglieder, die einen Umsatz von 5 380 000 Franken tätigten.

Daneben bestanden noch verschiedene kleinere Einkaufsgesellschaften, die aber wieder verschwunden sind, sei es durch Uebergang an eine der oben erwähnten Gesellschaften oder zufolge Auflösung. Solche Gesellschaften waren:

Spezereihändler-Einkaufsgenossenschaft Zürich[92]);

UTO-Einkaufsvereinigung der Kolonialwarenhändler des Kantons Zürich[93]);

Société de l'Epicerie au Détail de Genève[94]);

Union des Epiciers Détaillants du canton de Genève[95]).

Sie alle haben sich auf dem Gebiete des Lebensmittelhandels betätigt.

Wir sind nun überzeugt, dass durch den Zusammenschluss der vier noch bestehenden Organisationen zu *einer* grossen Einkaufsgesellschaft der Sache der Kleinbetriebe im Einzelhandel nur ge-

---

[91]) Vgl. dazu: Schweiz. Detaillisten-Verband, «Festführer für die Jahresversammlung in Basel verbunden mit 25. Jubiläum der LIGA», 1932.

[92]) Im März 1930 von der Usego mit Aktiven und Passiven übernommen. 1885 gegründet, eigene Lagerräume. 1925 Umsatz 2 265 000.—. 168 Mitglieder.

[93]) Februar 1930 von der Usego mit Aktiven und Passiven übernommen. 1909 gegründet, nur Vertragsverkehr, 1,8 Mill. Fr. Umsatz. 130 Mitglieder.

[94]) 1893 gegründet. Kein Lagerverkehr. 1925: 38 Mitglieder. Umsatzstatistik wurde keine geführt. Aufgelöst. (Aus *Champion*, S. 56.)

[95]) 1912 gegründet, keine Umsatzstatistik. 1925: 40 Mitglieder. (Aus *Champion*, S. 57). Ueber ihre weitere Entwicklung nichts bekannt.

dient wäre; denn dadurch liessen sich manche Arbeiten vereinfachen, manche Kosten verringern, die jetzt doppelt oder vierfach entstehen müssen. Die einzelnen Lagerhäuser würden als regionale Verteilungsstellen bestehen bleiben und so an Wert nicht verlieren, hingegen müssten die Verwaltungs- und Buchhaltungsarbeiten zusammengefasst werden, was zu Einsparungen führte. Dass grosse Einsparungen gemacht werden können, wenn an Stelle der vier Eigenmarken nur eine existierte, versteht sich von selbst. Rein betriebswirtschaftlich gesehen, ist es nicht zu verantworten, dass z. B. das Lieferungsauto der Usego die Usego-Mitglieder in Basel — also am Sitz der Liga — bedient, anderseits das Liga-Auto wegen der Bedienung der Kunden in Olten — am Sitze der Usego — erhebliche Transportkosten auf sich nehmen muss.

Im Falle eines Zusammenschlusses würden die Kosten im gesamten gesehen steigen, jedoch nicht im Verhältnis zum Mehrumsatz, denn viele Arbeiten könnten mit der gleichen Arbeitsleistung erledigt werden (z. B. durch die maschinellen Buchhaltungs- und Kontrolleinrichtungen der Usego nach System Powers). Das Haupthindernis zu einem Zusammenfinden wird wohl in persönlichen Motiven liegen; jede Gesellschaft ist stolz auf ihre Tradition und will ihre Selbständigkeit bewahren[96]). In diesem Moment vergessen sie aber immer, dass sie Zweckbetriebe sind und die Aufgabe haben, den Mitgliedern zu möglichst günstigem Einkaufe zu verhelfen. Wenn diese Aufgabe aber besser durch Zusammenschluss gelöst werden kann, so dürfen die egoistischen Motive nicht in den Vordergrund treten. Daneben müsste dann angestrebt werden, die Einkaufskapazität durch Heranziehung neuer Mitglieder zu vergrössern. Auf die Weise würde diese *eine* Einkaufsvereinigung im Lebensmittelsektor eine ganz gewaltige Rolle spielen und könnte ihre Machtposition zu Gunsten der Mitglieder ausnützen[97]). Wenn diese Einkaufsvereinigung nicht zustande kommt, so haben die Kleinhändler auch kein Recht, sich über die Einkaufsmacht der Gross-

---

[96]) So bestand 1927 ein Vorvertrag betreffs einer Fusion zwischen der «Union» und der «Handelsgesellschaft Oerlikon». Sie kam aber nicht zustande.

[97]) Von den rund 12 000 Spezierern in der Schweiz sind 4000 in der Usego, 681 in der Kolonial E. G., 394 in der Liga, 280 in der Handelsgesellschaft Oerlikon. 5355 Spezierer sind organisiert, also 44,6 %.

betriebe zu beklagen, denn ihnen steht eine noch viel grössere zur Verfügung.

In Deutschland spielt der sog. *EDEKA-Verband* (Einkaufsgenossenschaft deutscher Kolonialwarenhändler) die Rolle einer Dachorganisation der örtlichen Einkaufsgesellschaften. Dieser Verband umfasst neben der Zentraleinkaufsstelle noch eine Genossenschaftsbank, welche die Aufgabe hat, den Mitgliedern Kredite zu gewähren.

Ausser der Edeka gibt es im Lebensmitteleinzelhandel noch eine Anzahl weiterer Einkaufsgenossenschaften, von denen die bedeutendste die Rewe-Zentralorganisation ist[98]).

	Anzahl	Einzelmitglieder	Gesamtumsatz der Genossenschaft
Edeka-Genossenschaften	456	28 000	229 Mill. RM.
Rewe-Genossenschaften	100	8 000	81 Mill. RM.

Eine neue Erscheinung auf dem Gebiete des Lebensmitteleinzelhandels bilden die GIRO-Dienst-Läden, in den USA voluntary chain stores genannt. Der Zweck dieser neuen Organisation ist die Zusammenfassung selbständiger Kleinbetriebe zu einer Interessengemeinschaft, die sich unter anderem auch im gemeinsamen Einkauf äussert. Ihr Zweck wird wie folgt umschrieben[99]):

> «Art. 3: Zweck des Vereins ist die Hebung des Ansehens des Berufsstandes durch vermehrte Leistungsfähigkeit des privaten Lebensmittel-Detailhandels. Der Zweck soll erreicht werden durch rationellen Einkauf, kollektive Propaganda, Förderung der Berufstüchtigkeit, Reduktion der Zwischenhandelsspesen, Reduktion des Zinsendienstes, rationelle Lagerhaltung und Verhütung von Kreditverlusten, wie auch durch eine bessere Zusammenarbeit zwischen Konsumenten, Detaillisten und Produzenten.»

Der Hauptunterschied zu den bestehenden Einkaufsgenossenschaften der Lebensmittelbranche besteht darin, dass diese Interessengemeinschaft in die rechtliche Form eines Vereins gekleidet ist und den Einkauf im Interesse einer weiteren Kostensenkung einer bereits bestehenden Verteilungsorganisation übertragen hat. Die Rolle dieses «Hoflieferanten» spielt aus naheliegenden Gründen die Migrosgenossenschaft, denn die Organisation der Giro-Dienst

---

[98]) *Oder,* «Der Lebensmittelhandel», S. 35.

[99]) *Duttweiler,* «Der Giro-Dienst». Zürich 1937, S. 37.

I. G. wurde vom Gründer der Migros ins Leben gerufen. Auf diese Weise kann die Migros ihren Kundenkreis durch sichere Bezüger erweitern und anderseits steht den Giro-Dienst-Läden die gesamte Einkaufsorganisation der Migros zur Verfügung. Ob sich diese Regelung bewährt hat, und wie im einzelnen alles durchgeführt wird, ist bis jetzt noch nicht bekannt geworden.

1939 waren 65 Giro-Dienst-Läden mit einem Umsatz von Fr. 3 150 000 zusammengefasst, 1940 deren 66 mit Fr. 5 839 000 Umsatz.

In Amerika existieren mehrere solche Organisationen; die bedeutendste dieser voluntary chain stores, die Independent Grocers' Alliance, vereinigte 1937 10 000 Mitglieder mit einem Jahresumsatz von 500 Mill. Dollars[100]). Im ganzen sind bereits 60 000 der 285 000 selbständigen Einzelhandelsbetriebe auf diese Weise organisiert. Eine andere bedeutende Organisation gleichen Aufbaues ist die Cooperative Food Distributors of America.

Von grosser Bedeutung sind die Einkaufszusammenschlüsse besonders auch auf dem Gebiete des Textileinzelhandels.

Die *Gesellschaft schweiz. Manufakturisten*, Zürich-Oerlikon, hat sich im Jahre 1902 von ihrem Stammhaus, der Schweiz. Handelsgesellschaft Oerlikon, getrennt, um sich speziell dem Einkaufe ihrer Branche widmen zu können.

Der Zweck wird in den Statuten folgendermassen umschrieben:

«1. Für den Bedarf ihrer Mitglieder Manufakturwaren und verwandte Artikel billig und gut zu beschaffen durch direkten Bezug aus ersten Quellen und ihnen dieselben zuzüglich Fracht, Zoll und Zuschlag für Verwaltungskosten etc. unter Berücksichtigung der Tagespreise abzugeben.
2. Herren- und Damenkleiderstoffe als Konfektion und auf Mass verarbeiten zu lassen.»

Es werden nur tüchtige Geschäftsleute aufgenommen, die im Handelsregister eingetragen sind. Da das Einzugsgebiet eines Manufakturisten ziemlich gross ist — 90—95 % aller Mitglieder bereisen ihre Gegend — darf in der gleichen Ortschaft und Umgebung kein Konkurrent als Mitglied aufgenommen werden, insofern die Einwohnerzahl des betreffenden Gebietes 15 000 Personen nicht übersteigt.

---

[100]) *Duttweiler*, a. a. O., S. 25. — *Filene*, «Vers l'organisation rationelle . . .», S. 26.

Dass hier nur finanziell starke Betriebe mitmachen können, geht schon aus den Eintrittsbedingungen hervor, die bestimmen, dass neben einem Eintrittsgeld (jetzt Fr. 500) eine Einzahlung an das Stammkapital von mindestens Fr. 5000 zu leisten ist.

Interessant ist die Regelung, dass die Dividende der Stammanteile und die Umsatzprämien nicht ausbezahlt, sondern kapitalisiert werden, bis das Stammkapital Fr. 10 000 beträgt und das Garantie-Obligationen-Kapital Fr. 15 000. Erst dann wird die Dividende in bar ausbezahlt oder in Kontokorrent gutgeschrieben. So wächst das Kapital an, ohne dass die Mitglieder direkte Einzahlungen machen.

Das Betriebsergebnis wird halbjährlich festgestellt und nach Deckung der Kosten wie folgt verwendet:

1. 10 % an den Reservefonds.
2. Dividende von maximal 5 % im Jahr auf das Stammkapital.
3. Umsatzprämie an die Mitglieder nach Massgabe des Warenbezuges im betreffenden Semester und zwar gestaffelt:

		bis Fr.	10 000	2 %
von Fr.	10 000	bis Fr.	30 000	2½%
von Fr.	30 000	bis Fr.	50 000	3 %
von Fr.	50 000	bis Fr.	100 000	3½%
		über Fr.	100 000	4 %

Bis 1939 wurde allen Mitgliedern gleichmässig 2½% ausbezahlt. Um die Mitglieder dazu anzuspornen, alles bei der Genossenschaft zu beziehen, wurde die Umsatzprämie abgestuft und zugleich halbjährlich ausbezahlt.

Die Mitgliederzahl dieser Organisation beträgt 90; im Jahr 1941 wurden für Fr. 5 377 000 Waren umgesetzt.

Der Grund zum Zusammenschluss ist hier ein branchebedingter. Die Vorteile der Mitglieder können kurz wir folgt zusammengefasst werden:

1. Da das Mitglied 6—8 Monate auf der Reise ist, kann es sich nicht mit dem Einkauf beschäftigen. Dies besorgt zu bestmöglichen Konditionen die Gesellschaft. Alle haben gleiche Preise.
2. Jedes Mitglied wird 2 mal im Jahr von den drei Reisenden besucht (Nouveautés, Herrenstoffe, Baumwollartikel). Alle Kollektionen stehen dem Mitglied 1 Tag zur Verfügung. Es übersieht alles und bestellt nicht zu viel. Die Reisenden beraten, sie haben keine Provision. (Wenn das Mitglied frei einkauft, kommt jede Woche ein Reisender und es kauft vieles,

das es nicht braucht oder das es später günstiger kaufen könnte.)

3. Herausgabe von Kollektionen, die den Mitgliedern belassen werden. So kann das Mitglied Muster zeigen, die es gar nicht auf Lager halten muss.
4. Jedes Mitglied kauft nur was es braucht, so dass kein Lagerrisiko entsteht. (Andernfalls kauft es möglicherweise 30 m in Nouveauté, um einen guten Preis zu erhalten, kann den Stoff aber nicht absetzen.)
5. Reklameartikel werden zu Selbstkostenpreisen von Zeit zu Zeit an die Mitglieder abgegeben.
6. Umsatzprämie von 2—4 %, die kapitalisiert wird.
7. Eigene Reklameberater und Dekorateure. Preis pro Tag Fr. 15 (anstatt wie üblich Fr. 45).
8. 50 % der Reklamekosten der einzelnen Mitglieder werden übernommen. Eigene Clichés der Gesellschaft.
9. Beratung in Buchhaltungs- und Kalkulationsfragen.

Der Hauptvorteil liegt darin, dass die Mitglieder nicht ganze Stücke à 30 m kaufen müssen, um einen guten Preis zu erzielen, sondern in kleinen Abschnitten (je nach Bedarf) Ware beziehen können. Dennoch erhalten sie Preisermässigungen, haben kein Lagerrisiko, jedoch eine grössere Auswahl.

Der Einkauf wird durch den Geschäftsführer und den betreffenden Reisenden vorgenommen, denn der Reisende kennt die Bedürfnisse und muss die Waren schlussendlich an den Einzelhändler verkaufen.

Mercerie, Schweiz. Engros-Einkaufsgesellschaft, Zürich-Oerlikon. Die Mercerie ist eine Tochtergesellschaft der Gesellschaft Schweiz. Manufakturisten und wurde im Jahre 1904 gegründet. Die Grundprinzipien und der Aufbau sind dieselben wie bei dem Mutterhaus, nur dass die finanziellen Beiträge etwas niedriger gehalten sind. Als Einzahlung an das Stammkapital wird minimal Fr. 1000, maximal Fr. 9000 verlangt. Auch hier werden Dividende und Rückvergütung auf ein Separatkonto gutgeschrieben, bis der Betrag von Fr. 9000 erreicht ist.

Die Vermittlung beschränkt sich auf Mercerie-, Bonneterie-, Wäsche-, Konfektions- und ähnliche Artikel.

Die Einkaufsgesellschaft umfasst rund 150 Mitglieder und die Umsätze belaufen sich auf 3—4 Millionen Franken pro Jahr, wovon ¼ auf Eigenfabrikation entfällt. Diese umfasst Strickartikel und Wäsche, Schürzen, Hemden, Ueberkleider usw.

Verband Schweiz. Apothekereinkaufsgesellschaften. Dieser Verband ist eine Dachorganisation und tätigt keine Geschäfte. In ihm sind die drei folgenden Apotheker-Einkaufsgesellschaften zusammengeschlossen: Galenica A.-G., Hageba, und Apothekerverband Zürich.

Galenica A.-G., vormals Collaboration pharmaceutique S. A. Schon seit 50 Jahren spielt der gemeinschaftliche Einkauf im Apothekerberuf eine wichtige Rolle; zuerst nur in Form von losen Zusammenschlüssen[101]). Aus diesen entstand dann im Jahre 1927 die «Collaboration pharmaceutique, S. A.», mit anfänglich 16 Mitgliedern und einem Kapital von Fr. 12 500. 1941 vereinigte sie 327 Mitglieder mit einem Aktienkapital von Fr. 1,15 Mill. (Ab 1933 in die Galenica A. G. mit Sitz in Bern umgewandelt.)

Mitglieder können nur werden: «Apotheker, welche Inhaber eines in der Schweiz zur Berufsausübung zugelassenen Diploms sind. Zugleich müssen sie Mitglied der Berufsorganisation desjenigen Kantones sein, in welchem sie ihren Beruf ausüben und sich ausserdem unterschriftlich verpflichten, die vom Schweiz. Apothekerverein gutgeheissenen Vorschriften über die Berufspflichten der Apotheker (Standesordnung) zu beobachten.» (Statuten.)

Einer der Hauptgründe zum Abwehrkampf gegen die Grossisten war die Tatsache, dass diese keine Berufsapotheker sind und auch an Drogerien, Coiffeure, ja sogar an Spezereihandlungen Waren geliefert haben, die nur in eine Apotheke gehören. Die Organisation ist auch hier eine branchebedingte. Während in andern Branchen die Kosten der Lagerhaltung die Vorteile des gemeinschaftlichen Einkaufs aufwiegen können, darf hier nicht auf ein Lager verzichtet werden, es bildet sogar den Mittelpunkt. Der Vertragsverkehr macht nur 6—7 % des Umsatzes aus.

In keinem Berufszweig sind die Spezialartikel so verbreitet, wie bei den Apothekern, kennt man doch hier über 22 000 Spezialartikel, die auf Lager gehalten werden müssen. Ein einzelner Apotheker kann aber höchstens deren 6000 auf Lager haben, denn es befinden sich darunter viele, die nur selten gebraucht werden. So ist hier ein Zentrallager willkommen.

---

[101]) Vgl. dazu: *Galenica,* «Galenica-Jubiläumsnummer», Mai 1938.

Wie wird nun der Bedarf zum voraus festgestellt?

1. Durch die Erfahrungen der vergangenen Jahre bei kuranten Artikeln.
2. Durch Studium der Aerzte-Zeitungen, da diejenigen Produkte, die hier angeboten und besprochen werden, auf Lager gehalten werden müssen.
3. Durch Studium der Publikumsreklame, der Zeitungen (auch ausländischer, wie z. B. «Paris-Soir») und Abhören des Radios.

Es ist eine interessante Tatsache, dass ein Teil des Publikums auf die ausländische Presse und Radionachrichten sehr empfindlich reagiert. Der Apotheker muss diese Einstellung kennen und sich entsprechend eindecken.

Daneben verfolgt die Galenica noch dokumentarisch-wissenschaftliche Zwecke, indem sie eine ausführliche Kartothek aller Produkte, sowie deren Zusammensetzungen und Ersetzbarkeit durch andere führt. Es ist dies die einzige Einkaufsgesellschaft dieser Art in der Schweiz.

Hauptsitz der Galenica ist Bern, mit Filialen (Depots) in Lausanne und Genf zur rascheren Bedienung der Mitglieder. Hier ist die rasche Bedienung das Entscheidende. Aus diesem Grunde beschäftigt die Galenica 85 Angestellte. Der Apotheker, der eine Ware benötigt, schickt am Abend eine vorgedruckte Karte und gewöhnlich hat er seine Waren und die Faktura am andern Morgen, da eine spezielle Regelung mit Bahn und Post getroffen wurde. Kein Land besitzt in dieser Beziehung eine so gut ausgebaute Organisation, allerdings sind die Kosten auch entsprechend hoch; sie betragen ca. 10 % des Umsatzes. Der Umsatz beträgt pro Jahr gegen 7 Mill. Fr.

Hageba, Basel. Dieser Zusammenschluss umfasst ca. 30 Mitglieder und wurde im Jahre 1910 gegründet. Er ist auf Basel beschränkt auf Grund einer Abmachung mit den Grossisten. Es werden ca. 3000 Artikel geführt. Die Hageba ist eine Zwischenform der Galenica und des *Apotheker-Verbandes Zürich*. Dieser führt allerdings nur Artikel, die ausschliesslich an bestimmten Tagen verabfolgt werden und zwar bloss in bestimmten Mengen oder ihrer Mehrzahl, d. h. 10, 20, 30 Stück, nicht aber z. B. 23 Stück. Wie aus dem Namen hervorgeht, ist dieser Verband auf die Stadt Zürich

beschränkt. Er umfasst nur rund 30 Mitglieder. Der Vorteil ist relativ gross, da nur kurante Artikel geführt werden.

Ausserhalb des Verbandes der Schweiz. Apothekereinkaufsgesellschaften besteht noch die *Unione Farmaceutica S. A.*, Lugano. Sie umfasst ebenfalls rund 30 Mitglieder und steht in freundschaftlichen Beziehungen zur Galenica.

Der *Drogeriehandel* weist einige lokale Einkaufszusammenschlüsse auf, die wir unter den Einkaufsgemeinschaften behandeln. Der Schweiz. Drogisten-Verband hat sich schon des öftern mit der Frage eines Zusammenschlusses zu gemeinschaftlichem Einkaufe beschäftigt, ist jedoch immer zu einer ablehnenden Haltung gekommen.

Einkaufsvereinigung der Detaillisten der Eisenwarenbranche (EDE). Diese Einkaufsgesellschaft wurde im Jahre 1932 gegründet und umfasst gegenwärtig 107 Mitglieder, die einen beträchtlichen Umsatz tätigen. Gegründet wurde der Zusammenschluss als Gegengewicht gegen die Grossisten der gleichen Branche, die zugleich noch einen Detailladen führten und so zu Grossistenpreisen einkaufen konnten.

Jedes Mitglied zahlt ein Eintrittsgeld von Fr. 300 und leistet eine Kaution von Fr. 2000.

Die EDE unterhält keine Lager, so dass die ganze Preisermässigung ohne Abzug von grösseren Kosten, die eine Lagerhaltung erfordern würde, an die Mitglieder weitergegeben werden kann. Bei Saison- und Stapelartikeln wird durch Sammelauftrag bestellt. Die Lieferung erfolgt an die Geschäftsstelle, welche die sofortige Verteilung besorgt. Für alle andern Artikel erfolgt die Lieferung des Fabrikanten direkt an das Mitglied. Die Zahlung geht aber in jedem Fall durch die Geschäftsstelle. Die EDE übernimmt das Delkredere für sämtliche Bezüge ihrer Mitglieder.

Vom Lieferanten werden in der Regel gewährt:

1. Direkte Rabatte je nach Umsatzhöhe.
2. Event. indirekte Rabatte, die nur dem Fabrikanten und der Geschäftsstelle bekannt sind.
3. Rabatt bei Erreichung einer gewissen Umsatzhöhe.
4. Delkrederebonus.

Die Rabatte werden auf den Fakturen direkt abgezogen. Die EDE bietet den Mitgliedern folgende Vorteile:

1. Güstigeren Einstandpreis (Rabatt abgezogen).

2. Beratung, Gedankenaustausch.
3. Am Ende des Jahres eine Rückvergütung, die nach der Umsatzhöhe gestaffelt ist:

	bis Fr.	12 000	2 %
von Fr.	12 000 bis Fr.	20 000	3 %
von Fr.	20 000 bis Fr.	30 000	3½%
von Fr.	30 000 bis Fr.	45 000	4 %
von Fr.	45 000 bis Fr.	80 000	4½%
	über Fr.	80 000	5 %

4. Mithilfe in der Propaganda. Gemeinsame Herausgabe von Kalendern, Katalogen etc., was für den Einzelnen eine bedeutende Kostenersparnis bedeutet.

In Deutschland bestehen zwei grosse Einkaufsvereinigungen dieser Branche, die in grossem Masstabe ausgebaut wurden und die Mitglieder in mehreren Ländern haben. Es sind dies: *Nürnberger-Bund*, gegründet 1901, und *Nord-Süd*, gegründet 1904, mit ca. 400 Mitgliedern.

Im *Schuhhandel* bestehen eine ganze Reihe von Zusammenschlüssen, die aber meist nur lokale Bedeutung haben. Ausgezeichnet organisiert sind die EVUS und die OVUS, die aber trotz ihrer Organisation als *Einkaufsgemeinschaften* angesprochen werden müssen und demzufolge unter diesem Titel ausführlich behandelt werden.

Heute besteht unseres Wissens keine Einkaufs*gesellschaft*, jedoch bestand früher eine solche, auf die wir kurz eingehen wollen.

Schuh-Einkaufsgenossenschaft Zürichsee. Unter diesem Namen bestand eine Genossenschaft, deren Ziel die billige Warenvermittlung durch rationellen und vorteilhaften Einkauf von Schuhwaren und damit verbundenen Nebenartikeln mit organisierter Kaufkraft der einzelnen Mitglieder war. Jedes Mitglied musste einen Pflicht-Anteilschein der Genossenschaft von Fr. 500 übernehmen und einen zweiten später beziehen. Die Genossenschaft bestand aus 16 Mitgliedern und zwar aus grösseren Landfirmen des Zürcher-Oberlandes, des Zürichsees und aus je einem Mitglied in den Kantonen St. Gallen, Thurgau und Appenzell. Der Reingewinn wurde zur Aeuffnung des Reservefonds, zur Verzinsung des Anteilscheinkapitals mit maximal 6 % und zur Entrichtung von Rückvergütungen an die Mitglieder benützt. Der zweite Anteilschein musste zuerst voll liberiert werden, bevor die Rückvergütungen ausbezahlt wurden.

Die Schuh-Einkaufsgenossenschaft Zürichsee war eine der wenigen Zusammenschlüsse, die einen Bezugszwang vorschrieben: Art. 1 des Geschäftsreglementes lautete: «Jedes Mitglied ist verpflichtet, den grössten Teil seines Bedarfes an Schuhwaren und der damit verbundenen Nebenartikel durch die Schuh-Einkaufsgenossenschaft Zürichsee zu beziehen.»

Es wurde kein Lager geführt, Bestellungen gingen an die Lieferanten. Die Bezahlung jedoch erfolgte nur über die Genossenschaft. Die Lieferanten waren verpflichtet, den Warenbonus nicht auf den einzelnen Fakturen in Abzug zu bringen, sondern der Genossenschaft am Ende des Jahres abzuliefern mit genauer Aufstellung der Beträge, die jedem Mitgliede zukommen. Diese betrugen 5—6 %. Die Rückvergütungen wurden den Mitgliedern zurückerstattet. Der Kassaskonto von 2 %, der natürlich ausgenützt wurde, kam in die Genossenschaftskasse.

Der Jahresumsatz belief sich in den 30er Jahren auf ca. 190 000 Franken, um im Jahre 1936 auf Fr. 142 000 zu fallen. Ueber die Organisation des Einkaufes werden wir an anderer Stelle berichten.

Die Genossenschaft wurde im Jahre 1939 aufgelöst, wohl deshalb, weil die Mitgliedschaft durchwegs ältere Herren umfasste und kein jüngerer die Organisation weiterführen wollte. Inwiefern weitere Gründe massgebend waren, entzieht sich unserer Kenntnis; sehr wahrscheinlich werden der Bezugszwang und die Tatsache, dass eine der grössten Schuhfabriken nicht mitmachte, das ihrige zur Auflösung beigetragen haben.

Vereinigte Schuhhändler. Eine äusserst interessante Organisation und Entwicklungsgeschichte weisen die «Vereinigten Schuhhändler» unter der Führung der Gebr. Schneider A.-G. Biglen auf. Ihr Entstehungsgrund ist auf einer ganz anderen Ebene zu suchen, und zwar auf der Produzentenseite. Ihren Ursprung hat sie in der Gerberei Schneider. Damals spielte der Postversand der Schuhe, meist ausländischer Herkunft, auf dem Lande eine sehr grosse Rolle und es war dem kleinen Schuhhändler und Schuhmacher nicht möglich, seine Schuhe zu verkaufen. Deshalb stockte auch der Absatz der Schneider'schen Gerberei. Um nun der eigenen Gerberei den Absatz zu sichern und zugleich den kleinen Schuhhändlern auf dem Lande den Verkauf von Schuhen zu vernünftigen Preisen zu ermöglichen, wurde von der Firma Schneider im Jahre 1912 der

Schuhhandel aufgenommen. Ein Geschäft allein konnte den Absatz nicht sicherstellen, weshalb der Absatz auf breiter Basis organisiert wurde. Die Schuhe wurden den Interessenten in *Kommissionslager* abgegeben. So konnte durch gemeinsames Handeln, speziell auch durch gemeinsame Werbung, der Schuhversand ausgeschaltet werden.

Der Vorteil für die angeschlossenen Mitglieder besteht darin, dass sie Waren auf Kommissionslager — also ohne eigenes Lagerrisiko — erhalten, wozu 10—15 % Rabatt auf den Verkaufspreis kommen. Waren, die nicht abgesetzt werden können, werden zurückgeschoben. Berechnet wird nur, was verkauft wurde. Da in dieser Organisation Geschäfte aus verschiedenen Gegenden des Bernbietes zusammengeschlossen sind, ist eine Warenverschiebungsmöglichkeit gegeben. Was am einen Ort nicht verkauft werden kann, lässt sich oft an einem anderen Orte verkaufen. Für die organisierende Firma besteht ein grosses Risiko, da sie nur durch kleine Kautionen der Mitglieder gedeckt ist, die in keinem Verhältnis zu den verfügbaren Lagern stehen.

Gegenwärtig sind auf diese Weise 38 Geschäfte zusammengeschlossen, während 1934 66 Mitglieder mitmachten.

Dass diese Organisation nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen arbeitet, geht aus der Tatsache hervor, dass den Mitgliedern von jeder Nummer der verschiedenen Schuhsorten nur ein Paar gegeben wird, dafür aber eine grössere Sortenauswahl. Die Mitglieder haben statistisch festzustellen, welche Schuhe gut verkauft werden können, die andern werden wieder zurückgenommen und an einem andern Orte placiert. So kann der Einzelne mit einem kleinen Lager dennoch eine grosse Auswahl bieten und einen guten Lagerumschlag erreichen. Für die Firma Schneider mit ihrer Gerberei und Fabrikation ist diese Organisation eine Absatzorganisation, für die angeschlossenen Mitglieder aber ist sie eine Einkaufsorganisation, wie wir sie in andern Branchen angetroffen haben. Die Eigenart besteht in der Abgabe von Kommissionslagern. Dieses System soll nun aber aufgegeben und zu dem der Uebernahme auf feste Rechnung übergegangen werden. Auch auf diese Weise wird die Organisation für die Mitglieder von grossem Wert sein. Um den angeschlossenen Schuhhändlern einen weiteren Vorsprung vor ihren Konkurrenten zu gewähren, werden von Zeit zu Zeit spezielle

Werbeaktionen durchgeführt, so z. B. durch Ausgabe von kleinen Werbeschriften, die dann jeweils den Aufdruck des betreffenden Schuhhändlers tragen.

Einkaufsgenossenschaft des Schweiz. Verbandes der Comestibles-Importeure (CASIC). Die Casic ist im Jahre 1934 aus der SIC (Société suisse des importateurs de comestibles) entstanden. Dieser Verband verfolgte rein ideelle Zwecke, hauptsächlich die Förderung des Erfahrungsaustausches. Er bildete die Basis der Casic, denn es gelang ihm, aus ehemaligen Konkurrenten Geschäftsfreunde zu machen, die unter sich kaum noch Geschäftsgeheimnisse hatten. Dies war natürlich der gegebene Boden für einen gemeinsamen Einkauf. Zuerst wurden Einkaufskommissionen gebildet; doch als im Jahre 1932 die Kontingentierungen aufkamen, sah jedermann den Vorteil einer starken Einkaufsorganisation ein und man schritt zur Gründung der Casic. Sie war auch bald die Organisation, mit welcher die Behörden verkehrten und die zu Verhandlungen beigezogen wurde.

Von den 42 im Verbande vertretenen Mitgliedern sind 35 der Casic angeschlossen und tätigten im Jahre 1941 einen Umsatz von über 2 Mill. Franken.

Ueber die Mitgliedschaft bestimmt Art. 3 der Statuten folgendes:

> «Als Mitglied kann nur aufgenommen werden, wer Mitglied der SIC ist. Die Aufnahme neuer Mitglieder findet durch den Vorstand statt. Es dürfen nur Mitglieder aufgenommen werden, die einen guten Leumund besitzen, fachtüchtige, zahlungsfähige Geschäftsleute sind und den Vorschriften des Bundesratsbeschlusses vom 8. Mai 1933 entsprechen.»[102])

In den SIC seinerseits werden nur reine Comestibles-Händler aufgenommen, d. h. solche, die vorwiegend mit Fischen, Geflügeln und Wildbret handeln. Der Casic ist die Fischhandels A.-G. angeschlossen.

Finanziell muss sich das Mitglied bei seinem Eintritt folgendermassen beteiligen:

1. Eintrittsgeld von minimal Fr. 100.
2. Zeichnung von Anteilscheinen im Verhältnis seines Geschäftsumsatzes:

---

[102]) Der angeführte BRB schreibt die notwendigen Installationen vor.

	bis Fr.	100 000	2	Anteilscheine à Fr. 100
von Fr.	100 000 bis Fr.	249 999	4	»
von Fr.	250 000 bis Fr.	499 999	6	»
von Fr.	500 000 bis Fr.	999 999	12	»
Fr.	1 000 000 und mehr		25	»

3. Anteil an den Reserven.

Der Einkauf wird durch das Büro besorgt und der Bedarf der einzelnen Mitglieder per Zirkular festgestellt. In der Bestellung wird angegeben, in welchen Packungen geliefert werden soll (z. B. 10 Kisten à 50 kg, 20 Kisten à 10 kg). Unterdessen bereitet das Büro die Frachtbriefe und die Etiketten für die Mitglieder vor. Wenn der Waggon ankommt, wird er von den Arbeitern der Basler Mitglieder ausgeladen, die einzelnen Pakete mit Etiketten versehen und der Versand an die Mitglieder geht direkt ab Wagen. Nur ein allfälliger Rest wird auf Lager genommen. Natürlich können nur kurante Artikel gemeinsam bezogen werden; für die Spezialitäten sind die Mitglieder auf den Grossisten angewiesen.

Die Casic ist für die angeschlossenen Comestibles-Händler von grossem Vorteil:

1. Verbilligter Einstandspreis:
   a) in normalen Zeiten, weil die Casic keine Gewinne macht;
   b) in der gegenwärtigen Zeit noch günstiger, weil der Grossist sich an den wenigen Waren für den ganzen Ausfall erholen will.
2. Zuteilung der Waren. In der gegenwärtigen Zeit bekommen nur diejenigen Abnehmer aus dem Auslande Waren, die
   a) eine Einfuhrbewilligung haben;
   b) schon vor dem Kriege als gute Zahler bekannt waren;
   c) ein Akkreditiv eröffnen können.
   Diese Bedingungen erfüllt die Casic, jedoch nicht alle Grossisten.
3. Rückvergütungen von x% des Umsatzwertes (je nach Ergebnis).
4. Orientierung über behördliche Bestimmungen, Verfügungen der Preiskontrollstelle etc. durch Zirkulare der Casic.
5. Beratung betreffs Buchhaltung, Kalkulation etc.
6. Zirkulare, die über Bezugsmöglichkeiten, Preise etc. orientieren.

Bezugszwang besteht nicht, im Ausnahmefall kann jedoch dazu geschritten werden. Dies war im Jahre 1940 der Fall in Sachen SEG-Geflügel. Wir lesen im Protokoll der betreffenden Generalversammlung:

«Gestützt auf den Bundesratsbeschluss vom Februar 1932, welcher an die Erteilung von Einfuhrbewilligungen Bedingungen knüpft (Uebernahme von einheimischem Geflügel) und im Rahmen des Vertrages der Casic mit der SEG ist die Uebernahme von einheimischem SEG-Geflügel für *alle Mitglieder* der Casic *obligatorisch*. Eine Refüsierung zugeteilter Waren ist unzulässig. Der Vorstand und die Geschäftsleitung werden beauftragt, die Verteilung nach Recht und Billigkeit vorzunehmen.»

Dies blieb aber ein Ausnahmefall.

Schweizerisches Vereinssortiment[103]), Olten. Die Schweizerischen Buchhändler haben sich unter obigem Namen im Jahre 1882 zu einer Einkaufsgenossenschaft zusammengeschlossen. Diese zählt heute 160 Mitglieder, die einen Umsatz von 2½ Mill. Fr. tätigten. Nur wer schon Mitglied des Schweiz. Buchhändlervereins ist und ein offenes Ladengeschäft besitzt, kann Mitglied werden. Als finanzielle Beitragsleistung wird die Entrichtung einer Eintrittsgebühr (Fr. 350) und die Zeichnung sovieler Anteilscheine verlangt, als der durchschnittliche Monatsumsatz der betr. Firma beträgt (Anteilscheine à Fr. 500).

Auf Lager sind ca. 24 000 Bücher, für jedes einzelne Buch wird eine Lagerkarte geführt, damit die genaue Uebersicht gewährleistet ist. Bei Neuerscheinungen werden Zirkulare an die Mitglieder versandt (im Jahre ca. 450) und auf Grund der darauffolgenden Bestellungen wird eingekauft (werden z. B. 320 Exemplare bestellt, so kauft das SVS 5—600). Das SVS erhält den höchsten Grossistenrabatt, der 5—10 % über dem gewöhnlichen Rabatt des Lieferanten liegt.

Die Vorteile für den Buchhändler sind die folgenden:

1. Während bei direkter Lieferung ein unveränderlicher Rabatt gewährt wird und auf jedes 10. Exemplar ein Freistück kommt, besteht für das Mitglied ein Staffelrabatt für 1,3 und 6 Exemplare. Das Mitglied braucht also nicht 10 Exemplare fest zu beziehen, um in den Genuss des Höchstrabattes zu gelangen; es erhält denselben schon bei 6 Exemplaren beim SVS.
2. Grosse Arbeitsersparnis. Es gibt über 5000 Verleger im deutschen Sprachgebiet. Anstatt nun täglich vielleicht 20 Bestellungen an die verschiedenen Orte zu senden, genügt eine Karte an das SVS. Der Buchhändler erhält 1 Sendung, 1 Faktura und muss 1 mal buchen.

---

[103]) Vgl. *Hess*, «Das Schweiz. Vereinssortiment» in «Die Selbsthilfebestrebungen des Detailhandels», S. 21.

3. Demzufolge geringere Fracht-, Zoll-, Porto- und Verpackungskosten.
4. Rasche Lieferung. Für ausländische Bücher betrug die Lieferfrist ca. 8 Tage, heute 3—4 Wochen. Das SVS liefert innert 1 Tag.
5. Das SVS besorgt eine gewisse Vorsiebung unter den ständig neuerscheinenden Büchern, denn der kleinere Buchhändler hat die Uebersicht nicht und kann nicht beurteilen, welchen Absatz ein Buch voraussichtlich haben wird.
6. Rückvergütung von 1½—2 % auf dem getätigten Jahresumsatz.

Für den Lieferanten bedeutet dies eine grosse Arbeits- und Risikoentlastung und dafür gewährt er dem SVS gerne den höchsten Grossistenrabatt. Einzelne ausländische Verleger liefern überhaupt nur an das Vereinssortiment. In der gegenwärtigen Zeit betreibt diese Organisation auch einen ziemlich umfangreichen Export an Schweizer Büchern.

In der *Tabakbranche* ist der Verkauf von Tabakwaren straff organisiert, indem im Jahre 1930 sämtliche interessierten Verbände den Schweiz. Tabakverband gegründet haben, in welchem die Fabrikanten, die Grossisten und die Spezialgeschäfte vertreten sind. Aus diesem Grunde ist ein Zusammenschluss zu gemeinsamem Einkauf nicht gut denkbar. Einzig die Sektion Genf kauft gemeinsam Zündhölzer ein.

Einkaufsgenossenschaft der Milch-, Butter- und Käse-Detaillisten. Diese Genossenschaft besteht nur formell und hat noch nie Geschäftsabschlüsse getätigt. Sie wurde gegründet, um im Notfalle gegen die Produzentenverbände in Funktion treten zu können. Solange die Abmachungen aber loyal gehalten werden, besteht kein Interesse an der Durchführung eines gemeinsamen Einkaufes[104]).

Unseres Erachtens wäre diese Organisation aber sicherlich ausbaufähig, wenn nicht für die Branche als solche, so doch für alle ihre Nebenprodukte (Honig, Konserven, Einwicklungspapier).

Spielwarenbranche. Es sind im Verband Schweiz. Spielwarendetaillisten 35 Fachgeschäfte zusammengeschlossen. Ein gemeinsamer Einkauf wird nicht durchgeführt; der Verband als solcher bemüht sich, durch Aufrechterhalten von günstigen Einkaufskondi-

[104]) Persönliche Mitteilungen.

tionen für die Verbandsmitglieder diesen Mangel auszugleichen[105]). Einzig Spielballen hat der Verband gemeinsam eingekauft (Umsatz 5—8000 Fr.), seine Bestrebungen wurden aber hintertrieben.

Es ist interessant, dass die Spielwarendetaillisten keinen gemeinsamen Einkauf zustande bringen, werden doch Spielwaren besonders von den Warenhäusern in grossen Massen gemeinsam eingekauft. Einzelne Massenartikel würden sich bei gemeinsamem Vorgehen sicherlich dafür eignen.

Die *Sporthändler* haben sich bis jetzt noch nicht zu einem organisierten Einkaufszusammenschluss gefunden, ebenfalls nicht die *Radio-Fachgeschäfte* und die *Photoartikelgeschäfte*. Bei letztern zwei werden fast ausschliesslich Markenartikel mit den von den Fabrikanten vorgeschriebenen Verkaufspreisen und Rabatten gehandelt.

Die nachstehend aufgeführten Einkaufsgesellschaften haben deutlich *gewerblichem* Einschlag. Die gemeinsam eingekauften Artikel werden teils zu gewerblicher Weiterverarbeitung, teils aber auch zu direktem Weiterverkauf verwendet.

Einkaufsgenossenschaft des Verbandes Schweiz. Messerschmiedmeister. Diese Einkaufsgenossenschaft wurde im Jahre 1911 gegründet, nachdem schon längere Zeit 3—4 Geschäfte eine private Einkaufsgruppe für amerikanische Artikel gebildet hatten.

Aufgenommen werden nur Mitglieder des «Verbandes Schweiz. Messerschmiedmeister», die ein Ladengeschäft führen. Selbstverständlich ist auch hier sauberes Geschäftsgebaren eine Voraussetzung.

Die finanziellen Verpflichtungen bestehen in:

1. der Bezahlung eines Eintrittsgeldes,
2. der Uebernahme von:
   a) 2 Anteilscheinen à Fr. 100 zur Erlangung der Mitgliedschaft,
   b) je 1 Anteilschein pro Fr. 400 Warenbezug oder Bruchteil, bis Fr. 4000 per Jahr; je 1 Anteilschein pro Fr. 1000 Warenbezug oder Bruchteil, für die Beträge über Fr. 4000 p. a.

Die Organisation ist sehr einfach: die ganze Lagerhaltungs- und Geschäftsführungsarbeit wird von einem Mitgliede im Nebenamt bewältigt. Als Vergütung steht ihm 1¾% des Umsatzes zu.

---

[105]) Das Sekretariat schreibt: «... Die Spielwarenbranche eignet sich aus verschiedenen wirtschaftlichen und technischen Gründen wenig zur Organisation eines gemeinsamen Einkaufes...»

Der genossenschaftliche Gedanke muss bei solchen Zusammenschlüssen vorherrschen. Die Entschädigung steht oftmals in keinem Verhältnis zum Arbeitsaufwand.

Der Geschäftsführer besorgt den Einkauf und zwar werden vor allem Rasierartikel gemeinsam eingekauft, speziell im Ausland, da bei inländischen Waren die Preise geregelt sind. Es wird auf *Lager* gekauft, der Vertragsverkehr kommt selten und nur bei grossen Bestellungen in Frage.

Der Vorteil der Genossenschaft im Einkauf besteht im Kassa-Skonto und in der Erreichung grösserer Umsatzrabatte bei Grossbezug. Wenn z. B. folgende Rabattskala gewährt wird:

bis	6 Schachteln	30 %	Rabatt
bis	25 »	36 %	Rabatt
ab	25 »	40 %	Rabatt,

so wird den Mitgliedern jeweils der untere Rabattsatz angerechnet und die Differenz bildet den Gewinn der Genossenschaft.

Interessant ist hier die Regelung (im Gegensatz zu fast allen anderen Einkaufsgesellschaften), dass bei der Gewinnverteilung zuerst die Umsätze belohnt werden und dann erst das Kapital! Art. 7 der Statuten bestimmt:

> «Nach Massgabe des Jahresergebnisses und gemäss der gefassten Beschlüsse der Generalversammlung hat jedes Mitglied Anspruch auf: *a)* eine Umsatzprovision auf seine Warenbezüge; *b)* eine Dividende auf seinen einbezahlten Anteilscheinen.»

Die Umsatzrückvergütung betrug in den letzten Jahren 1—2 %. Die Genossenschaft zählt 41 Mitglieder, die folgende Umsätze tätigten:

1920	120 000 Fr.
1937/38	37 000 Fr.
1938/39	43 000 Fr.
1939/40	48 000 Fr.
1940/41	75 000 Fr.

Einkaufsgenossenschaft des Schweiz. Verbandes der Tapeziermeister, Dekorateure und des Möbeldetailhandels (EGEBA). Der Zusammenschluss wurde im Jahre 1907 als Abwehrmittel gegen die Grossisten gegründet, weil ein grosser Teil der letzteren zugleich auch noch detaillierten und der selbständige Handwerksmeister zusehen musste, wie sein eigener Lieferant ihn konkurrenzierte. Oft-

mals kaufte das Publikum das Material beim Grossisten und brachte es dann dem Tapezierer zur Verarbeitung. Auf diese Weise gingen diesem in vielen Fällen die Vergünstigung verloren, die er vom Grossisten bei Direktbezug genoss.

Aufgenommen werden nur Meister und dieselben müssen einer Berufsorganisation angeschlossen sein. Als finanzielle Beiteiligung hat jedes Mitglied vier Anteilscheine im Nennwert von Fr. 100 zu zeichnen. Der Einkauf wird durch den Vorstand besorgt, d. h. durch den Verwalter als kaufmännischem Leiter und durch Fachleute. Zur Hauptsache wird auf Lager gekauft. Nur für gewisse Artikel, wie Möbelgestelle, Posamenten etc. bestehen vertragliche Verhältnisse mit den Lieferanten, welche die Mitglieder direkt bedienen. Auf Lager werden vorzugsweise kurante Artikel genommen; für die andern Artikel ist auch das Mitglied auf Spezialgeschäfte angewiesen. Das Lager ist für die Mitglieder — ähnlich wie in der Konfektionsbranche — von grosser Bedeutung, denn es enthebt sie von der Haltung eines grossen Eigenlagers, das bedeutende Risiken in sich schliessen würde. Das Mitglied kann in kleinsten Posten beziehen und geniesst trotzdem eine Rückvergütung.

Zwei Reisevertreter besuchen die Kundschaft, welcher auch Musterkollektionen abgegeben werden.

Der Reingewinn wird folgendermassen verwendet:

1. Ein Teil fliesst in den Reservefonds.
2. Verzinsung der Anteilscheine.
3. Rückvergütung an die Mitglieder nach Massgabe ihrer Warenbezüge; dabei können für einzelne Warengruppen verschiedene Rückvergütungssätze festgesetzt werden. Diese schwanken zwischen 2—6 %.

Gegenwärtig umfasst die Egeba 480 Mitglieder, die im Jahr 1941 für 1,05 Mill. Fr. Waren bezogen. Das Lager befindet sich in Basel; in Zürich, Bern und Genf arbeiten Vertreter der Firma.

Parfumerie Solina und Einkaufsgenossenschaft der Schweiz. Coiffeurmeister. Unter dieser Bezeichnung besteht seit 1933 eine Einkaufsgesellschaft. Sie entstand aus der Fusion der I. Schweiz. Einkaufsgenossenschaft der Schweiz. Coiffeurmeister in Zürich mit der Zentraleinkaufsgenossenschaft des Schweiz. Coiffeurmeisterverbandes in Luzern.

Der Zweck wird in den Statuten, Art. 4, wie folgt umschrieben:

«Zweck der Genossenschaft ist der rationelle Einkauf, eventuell die Bearbeitung oder eigene Erzeugung von Parfümerien und anderen Toilette- und Gebrauchsartikeln des Coiffeurberufes, sowie deren Abgabe an die Mitglieder zu möglichst billigen Preisen.»

Es gibt in der Schweiz mehr als 10 000 Coiffeurmeister, darunter sehr viele Geschäfte mit kleinsten Umsätzen. Ihnen soll ermöglicht werden, die kuranten Artikel bei einer Zentralstelle zu günstigen Preisen einzukaufen. Ein Coiffeurmeister kann in der Regel nicht grosse Mengen beziehen; überdies sind eine unbeschreiblich grosse Zahl an Cremen, Oelen etc. im Handel.

Voraussetzung zum Beitritt ist neben gutem Leumund die Nichtbetätigung als Grossist. Jedes Mitglied ist zur Uebernahme von zwei Anteilscheinen à Fr. 100 verpflichtet. 50 % des Umsatzes wird von Nichtmitgliedern getätigt, die aus verschiedenen Gründen dem Verbande nicht beitreten wollen, sei es aus Prinzip oder aus anderweitigen Erwägungen. Nichtmitglieder gehen jeder Rückvergütung verlustig. Der Einkauf wird von der Zentralstelle ausgeführt und die Ware auf Lager genommen, sei es auf Zentrallager in Zürich oder auf Lager der Depots in Basel, Bern, Biel, Lausanne, Luzern und St. Gallen. Einige Depots tätigen Umsätze bis über 100 000 Fr. Es besteht kein Vertragsverkehr. Die Mitglieder erhalten am Ende des Jahres eine Rückvergütung auf den bezogenen Waren (in den letzten Jahren 5 %), sowie eine Dividende auf die Anteilscheine (4 % im Durchschnitt).

In der Genossenschaft sind 850 Mitglieder zusammengefasst. Der Umsatz des Jahres 1941 betrug 1,21 Mill. Fr., die 5 %ige Rückvergütung machte Fr. 28 500 aus, woraus deutlich ersichtlich ist, dass über 50 % der Bezüge durch Nichtmitglieder getätigt wurden.

Aus dem *Uhreneinzelhandel* sind uns keine Zusammenschlüsse zu gemeinsamem Einkauf bekannt.

Elektro-Einkaufs-Vereinigung Bern (EEV). Die EEV ist eine rechtlich und finanziell unabhängige Organisation des Verbandes Schweiz. Elektro-Installationsfirmen. Angenommen werden nur solvente Firmen, welche dem Verbande angeschlossen und im Handelsregister eingetragen sind und die sich verpflichten, die Vertragslieferanten zu berücksichtigen, sowie einen jährlichen Umsatz von mindestens Fr. 5000 mit der EEV zu erzielen. Es wird ein

Eintrittsgeld verlangt und ein Mitglied muss mindestens drei Anteilscheine à Fr. 100 zeichnen, welche zu 5 % verzinst werden.

1923 wurde diese Einkaufsvereinigung gegründet und 1925 in eine Genossenschaft umgewandelt. Damals waren in ihr 85 Mitglieder vereinigt, die einen Umsatz von rund 1 Million Fr. tätigten. Im Jahre 1941 waren 454 Firmen mit einem Umsatz von über 10 Mill. Fr. zusammengeschlossen.

Die Einkaufsstelle tätigt vor allem die Abschlüsse mit den Fabrikanten- und Lieferantenverbänden und setzt die Bedingungen fest. Der Verkehr spielt sich aber zwischen den Lieferanten und den einzelnen Mitgliedern direkt ab, ebenso die Zahlung. Selbsteinkauf ist auch möglich für Abschlussartikel; allerdings geht dann die Zahlung über die Geschäftsstelle, die Lieferung hingegen erfolgt auch hier direkt. Es wird also kein Lager geführt. Den Fabrikanten müssen oftmals Mindestumsätze garantiert werden, um günstige Konditionen zu erhalten oder es werden Delkredere-Vereinbarungen getroffen, um Verluste der Lieferanten zu verhindern.

Neben dem Verkaufsrabatt von 10—33 %, den alle Einzelhändler erhalten, werden für die EEV-Mitglieder Spezialkonditionen ausbedungen, die sich in Extrarabatten von 2—5 % — je nach Artikel — auswirken und direkt auf der Faktura abgezogen werden. Daneben erhält die EEV von den Lieferanten eine Umsatzrückvergütung, die zwischen 2 und 8 % schwankt. Diese wird nach Abzug der Kosten den Mitgliedern nach Massgabe ihrer Umsätze zurückerstattet. Mitgliedern, die speziell grosse Umsätze getätigt haben, wird eine Extra-Provision ausbezahlt nach der Skala:

für einen Umsatz von Fr. 20 000—40 000	5 %
für einen Umsatz von Fr. 40 000—80 000	10 %
für einen Umsatz von Fr. 80 000 und mehr	12 %,

und zwar gerechnet von der ihnen zustehenden Umsatz-Provision.

Die EEV steht mit rund 90 Vertragslieferanten in Verbindung. Gewinne sollen keine erzielt werden.

Die Mitglieder werden durch eine monatlich erscheinende Schrift, «Der Elektro-Kaufmann», sowie durch Zirkulare über alles Wissenswerte orientiert, ebenso steht ihnen die Organisation für Beratung, Buchführung etc. zur Verfügung.

Einkaufsgenossenschaft des Schweiz. Konditoren-Verbandes. In dieser im Jahre 1905 gegründeten Genossenschaft sind gegenwärtig

510 Mitglieder des Schweiz. Konditoren-Verbandes zusammengefasst, die als finanziellen Beitrag einen Anteilschein von Fr. 500 zu zeichnen haben. Vermittelt werden alle kuranten Artikel ausser Zucker und Mehl, bei denen die Vermittlungsmargen zu gering sind. Der Lagerverkehr beschlägt den geringeren Teil des Umsatzes. Der Hauptumsatz wird via Vertragslieferant erledigt (Schokolade, Fett, Konserven, Biscuits). Drei Reisende besuchen die Mitglieder. Die Mitglieder sind in der Wahl des Vertragslieferanten frei.

Die Vertragslieferanten gewähren den Mitgliedern Sonderkonditionen, die zum Teil nach den Bezügen abgestuft sind. Die Genossenschaft erhält dazu noch die Delkredereprovision, da sie das Risiko übernimmt.

Der Eigen-Umsatz belief sich 1941 auf	Fr. 1 976 000
Derjenige der Vertragslieferanten auf	Fr. 4 185 000
Somit Totalumsatz	Fr. 6 161 000

Den Mitgliedern wird am Ende des Jahres das Anteilscheinkapital mit 5 % verzinst und eine Rückvergütung von in der Regel 4 % des Umsatzes ausgeschüttet.

Pistor, Einkaufsgenossenschaft des Schweiz. Bäcker- und Konditoren-Verbandes[106]). Die Pistor wurde im Jahre 1916 durch den Zusammenschluss von rund 30 lokalen Einkaufsorganisationen der Bäcker- und Konditorenbranche gebildet. Ihre Mitglieder sollen in der Regel auch Mitglieder des Schweiz. Bäcker- und Konditorenverbandes sein. Jeder Genossenschafter hat bei seinem Eintritt einen Anteilschein von Fr. 300 zu übernehmen und «als seine moralische Pflicht zu betrachten, die Artikel, welche die Genossenschaft führt und diejenigen der Vertragslieferanten, ausschliesslich von diesen zu beziehen»[107]). Die Pistor hat Lager- und Vertragsverkehr, ihr Hauptsitz befindet sich in Luzern. Der Einkauf wird von der Betriebskommission und dem Direktor besorgt.

Im Jahre 1940 vereinigte die Pistor 1933 Betriebe, die einen Umsatz von 14,4 Mill. Fr. tätigten und die 392 000 Fr. an Rückvergütungen, Prämien und Rabatten ausbezahlt erhielten.

Hotel- und Wirte-Einkaufsgesellschaft Grenchen (HOWEG)[108]). Diese Genossenschaft wurde im Jahre 1931 gegründet und hat sich

[106]) Vgl. *Pistor*, «Gedenkschrift 1916—1941».
[107]) Vgl. Geschäftsreglement, Art. 3, al. a.
[108]) Vgl. *Howeg*, «Jubiläumsschrift 1931—1941».

in der kurzen Zeit ihres Bestehens stark entwickelt. Schon im Jahre 1933 wurde ein Lagerhaus errichtet, dem 1937 die Eröffnung eines Depots in Zug folgte. In Grenchen ist die Leitung und das Lager für die Nordwestschweiz konzentriert; Zug versorgt die Zentral- und Innerschweiz. Der Lagerverkehr umfasst vor allem Weine, Spirituosen, Lebensmittel und Bedarfsartikel, während der Vertragsverkehr alle andern Waren dieser Branche vermittelt.

Als Beitrag hat das Mitglied einen Anteilschein von Fr. 500 zu beziehen und ein kleines Eintrittsgeld von Fr. 10 zu entrichten. Die Anteilscheine werden zu 3½% verzinst. In den letzten drei Jahren konnten Rückvergütungen von 5 % an die Bezüger ausgerichtet werden. Die Howeg beschäftigte 1941 54 Angestellte und umfasste 1512 Mitglieder, die für Fr. 3 933 000 Waren bezogen.

cc) Die Einkaufsgemeinschaften der Einzelhandelskleinbetriebe

Unter Einkaufsgemeinschaften (-ringen) verstehen wir Zusammenschlüsse von selbständigen Kleinbetrieben des Einzelhandels zu gemeinsamem Einkauf, bei denen entweder alle Beteiligten zusammen den Einkauf vornehmen oder aber ein oder mehrere Beteiligte mit dem Einkauf beauftragt werden.

Diese Zusammenschlüsse können Gelegenheits- oder Dauercharakter haben.

Zusammenschlüsse mit Gelegenheitscharakter kommen in allen Einzelhandelsbranchen vor und zwar als Gelegenheitskäufe, wenn sich zwei oder mehrere Geschäfte entschliessen, einen Posten Waren aufzukaufen. Damit lässt man es aber bewenden. Vielleicht geht ein Kaufmann zum Einkauf an eine ausländische Messe und bekommt von einem befreundeten Betrieb den Auftrag, auch für diesen gerade ein bestimmtes Produkt einzukaufen. Diese ganz losen Zusammenschlüsse sind unkontrollierbar und treten spontan bald hier, bald dort auf.

Anders die Zusammenschlüsse mit Dauercharakter. Infolge freundlichen Entgegenkommens aller Beteiligter ist es uns gelungen, etwas Licht in das Dunkel zu werfen, das diese privaten Einkaufsringe bis anhin umgab.

Voraussetzung eines solchen Zusammenschlusses ist vor allem ein aufrichtiges Freundschaftsverhältnis zwischen den Beteiligten. Hier gibt es keine Geschäftsgeheimnisse, keine Vorzugshascherei.

Die Mehrarbeiten werden von den Mitgliedern meist ehrenamtlich ausgeführt. Dadurch wird jede allzu grosse Organisation vermieden.

Die Kolonialwarenbranche weist unseres Wissens keine solchen Einkaufsringe auf. Hingegen finden sich in der *Textilwarenbranche* einige sehr interessante Typen.

«*La Framboise*». Dieser Zusammenschluss umfasst sechs Spezialgeschäfte, die sich auf die Städte Zürich, Bern, Luzern, Basel, Aarau und St. Gallen verteilen. Gemeinsam werden Damenstoffe eingekauft. Der Bedarf ist bei allen Geschäften ziemlich gleich gelagert und alle sind in der Lage, grössere Posten zu kaufen. Die Mitglieder stehen durch 2—4 Zusammenkünfte im Jahr und durch in Zirkulation sich befindliche Offerten miteinander in Verbindung. 2—4 mal jährlich treffen sich die Mitglieder in Zürich, um dort gemeinsam einzukaufen, d. h. eine Ausmusterung durchzuführen. Gekauft wird jeweilen im März/April und im September/Oktober mit Lieferung im August/September bezw. Januar/Februar. Die Ware wird meist vom Fabrikanten jedem Mitglied direkt zugesandt, fakturiert und die Begleichung geschieht ebenfalls direkt. Nur in Ausnahmefällen, wenn der Fabrikant für Einzellieferungen einen Zuschlag verlangen würde, wie z. B. bei ausländischer Ware, wird ein Mitglied die Verteilung übernehmen.

Für Spezialwünsche einzelner Mitglieder muss der Grossist beigezogen werden, der alle nicht gemeinsam eingekauften Waren liefern kann.

Da die sechs Firmen dem Lieferanten gegenüber als ein Käufer auftreten, kann 1. der Grossistenpreis erlangt und 2. ein höherer Bonus erreicht werden.

Die Organisation als solche verursacht fast keine Spesen. Die einzigen Auslagen der Mitglieder sind die Reise- und Aufenthaltskosten nach und in Zürich.

Um günstige Bedingungen zu erlangen, ist der Bezug eines bestimmten Quantums Voraussetzung. Von grosser Bedeutung ist der *Erfahrungsaustausch*, der bei diesen Zusammenkünften jeweils stattfindet.

Die Umsätze, die getätigt werden, sind sehr bedeutend, handelt es sich doch um sechs kaufkräftige Häuser.

Einkaufsgemeinschaft E. & M. Tanner, Biel. In dieser Einkaufsgemeinschaft sind acht Geschäfte der Merceriebranche zusammen-

geschlossen, verteilt auf die Städte Winterthur, Schaffhausen, Glarus, Biel, Vevey, Genf und Le Locle.

Den Grund zu diesem Zusammenschluss müssen wir im Preiskampf suchen. Zur Zeit der Gründung waren die Warenhäuser die einzigen Betriebe, die Waren zu billigen Preisen auf den Markt brachten. Um nun die gleichen Vorteile im Einkauf zu erzielen, schlossen sich einige umsichtige Häuser zusammen. Heute liegt der grosse Vorteil vor allem in der Zeitersparnis, welche die Vornahme der Ausmusterung mit sich bringt. Der Händler muss nicht jeden Tag einen Vertreter empfangen und die Muster prüfen; er sieht die Muster aller Fabrikanten am Tage der Ausmusterung und kann diese nach Preis und Qualität vergleichen. Im Jahre finden 18—20 solche Ausmusterungen statt, an denen jeweils der Inhaber und die erste Verkäuferin der angeschlossenen Betriebe teilnehmen.

Anlässlich dieser Zusammenkünfte wird dann auch ein reger Erfahrungsaustausch getrieben: Umsätze, Unkostenaufstellungen und Reklamefeldzüge werden besprochen. Lagerverkehr findet keiner statt, höchstens wird ein Austausch unter den Beteiligten durchgeführt.

Bekommt ein Mitglied von einem Vertreter ein besonders interessantes Angebot, so wird das Muster für 8 Tage verlangt. Das Muster wird an den nächsten Geschäftsfreund gesandt und dieser leitet es sofort weiter, bis es alle Mitglieder gesehen und ihre Bestellungen aufgegeben haben.

Zur Deckung der Auslagen werden monatliche Beiträge erhoben. Diese Kostenbeiträge spielen im Verhältnis zum Umsatz eine unbedeutende Rolle. Ein Delkredere wird nicht übernommen, da jedes Mitglied die Waren direkt erhält und auch die Zahlungen direkt regliert.

Ein grosser Vorteil dieses Systems besteht in der Einschränkung von Fehldispositionen. Jeder Einzelne sieht das ganze Sortiment vor sich, er sieht, was in der Branche feilgeboten wird und kann sich mit seinen Freunden besprechen.

Die Mitglieder verkehren auf dem Zirkularweg miteinander. In den Zirkularen wird auf besonders günstige Gelegenheiten aufmerksam gemacht oder es werden Ratschläge erteilt. Bezugszwang besteht nicht. Ebensowenig kennen die Mitglieder Statuten: die Verbindung beruht auf rein freundschaftlicher Grundlage.

LANA, Einkaufsvereinigung für Wollgarne, Sitz in Romanshorn. Die Interessen ihrer 8 Mitglieder fördert die Lana durch:

1. gemeinschaftlichen Einkauf von Woll- und Baumwollgarnen,
2. Austausch und Verwertung von Erfahrungen,
3. gemeinsame Werbeaktionen.

Die am Einkauf beteiligten Geschäfte befinden sich alle in der Ostschweiz. Kaufzwang besteht keiner, doch haben die Mitglieder ein grosses Interesse, durch Vermittlung der Lana einzukaufen, denn damit erlangen sie einen höheren Rabatt. In der Wollbranche spielen die Grossisten eine sehr wichtige Rolle, da nicht direkt bei den Spinnereien eingekauft werden kann. Der Lana-Zusammenschluss bezweckt vor allem, durch die Zusammenlegung der einzelnen Aufträge den höchsten Rabatt zu erlangen, da in der Wollgarn-Branche die sog. Stoffrabatte üblich sind. Wenn ein Detaillist z. B. 100 kg Wolle benötigt, so erhielte er bei direktem Einkauf rund 2 % Rabatt, als Mitglied der Lana erhält er aber 10 %, weil die einzelnen Aufträge der Mitglieder als Gesamtauftrag der Lana gewertet werden.

Lager werden keine geführt und es wird alles vorgekehrt, um die Spesen so niedrig als möglich zu halten.

STERNA, Vereinigung von Textil-Detaillisten, Schaffhausen. Unter diesem Namen besteht ein Zusammenschluss von 13 Geschäften der Strick- und Wirkwaren-Branche, die sich auf die Ost- und Zentralschweiz verteilen.

Der Bedarf wird durch die mindestens zweimal im Jahr stattfindenden Zusammenkünfte und durch besondere Zirkulare festgestellt. Auch hier werden Ausmusterungen durchgeführt, wie wir sie bei andern Zusammenschlüssen kennen gelernt haben. Es können günstige Bezugspreise, ferner Rabatte oder besondere Bonifikationen erlangt werden. Die Lieferung erfolgt an die einzelnen Mitglieder direkt. Nur bei Importen kommen die Sammelsendungen an den Präsidenten, der die Verteilung vornimmt.

Die Sterna bezweckt nicht nur den gemeinschaftlichen Einkauf, sondern vor allem auch den Erfahrungsaustausch, die Beratung der Mitglieder und die gemeinsame Durchführung von Reklamefeldzügen, Betriebsvergleichen etc.

Neben diesen Ausmusterungen findet noch ein kombinierter Einkauf auf individueller Basis statt und zwar für Modeartikel,

dies weil die Fabrikanten Kopierung der Modelle befürchten und deshalb an den Ausmusterungen nicht teilnehmen. Modeartikel werden durch Auflage der Kollektionen bei jedem einzelnen Mitgliede verkauft: dazu sind aber nur ca. sechs privilegierte Lieferanten zugelassen. Die Sterna-Mitglieder sind moralisch verpflichtet, in erster Linie diese Kollektionen zu prüfen und beim Einkauf zu berücksichtigen.

Es kommt auch vor, dass nach eigenen Ideen Strick- und Wirkwaren hergestellt werden, die nur für die Mitglieder bestimmt sind. In der gemeinsamen Reklame geht der Zusammenschluss so weit, dass Reklamefachleute angestellt werden, um spezielle Reklamefeldzüge zu organisieren, was für die einzelnen Mitglieder relativ geringe Kosten verursacht. Eigene Prospekte, Kataloge, Etiketten usw. werden den Mitgliedern zur Verfügung gestellt.

Ein weiterer Zusammenschluss auf gleicher Basis wie derjenige der «Framboise» und der «E. G. Tanner» umfasst vier Häuser in Olten, Winterthur, Bern und Lugano. Dieser tritt unter keinem bestimmten Namen auf.

Für Konfektion und Stoffe wird der Weg der Ausmusterung beschritten. Bei andern Artikeln, wie z. B. bei Strümpfen, Handschuhen, Pullovern, Damen- und Herrenwäsche, findet eine sog. *Vormusterung* statt. Ein Mitglied nimmt diese Vormusterung vor, d. h. es wählt diejenigen Artikel aus, die es für den gemeinsamen Einkauf als geeignet erachtet. Die so ausgewählten Muster zirkulieren anschliessend bei den andern Häusern. Auch hier gehen die Bestellungen direkt an die Fabrik, ebenso die Zahlungen. Ein Lagerverkehr wird einzig mit Mercerie-Importartikeln durchgeführt, da diese in grossen Mengen bezogen werden müssen, um einen günstigen Preis zu erlangen. Spielwaren werden an der Leipziger- und Basler-Messe gemeinsam eingekauft.

Im *Apothekerberuf* war der Drang zum Zusammenschluss zwecks gemeinsamen Einkaufes von jeher äusserst stark[109]).

Schon im Jahre 1892 bildete sich in Genf eine Einkaufsgruppe, der eine ganze Anzahl lokaler Gruppen in Winterthur, La Chaux-de-Fonds, Zürich, St. Gallen und Bern folgten.

Diese Gruppen führten nur eine beschränkte Zahl kuranter

---

[109]) Vgl. «Galenica»-Jubiläumsschrift, Mai 1938.

Artikel und behielten lokale Bedeutung. Interessant war die Art und Weise des Einkaufes, auf den später hingewiesen wird.

Im Jahre 1920 wurde die Berner Einkaufsgruppe auf Vereinsgrundlage organisiert. Im Jahr 1923 erfolgte die Gründung einer Lausanner-Einkaufsgemeinschaft; zwei Jahre darauf schlossen sich die Jurassier-Apotheker zu einer ähnlichen Organisation zusammen. 1927 wurde die Collaboration pharmaceutique in Montreux-Vevey gegründet, der es vorbehalten war, sich zur bedeutendsten Apotheker-Einkaufsgesellschaft der Schweiz zu entwickeln (Galenica A.-G.). 1928 ging die Lausanner Gruppe in ihr auf, 1932 schloss sich auch die Berner Gemeinschaft an.

Sechs Sektionen des *Schweiz. Drogisten-Verbandes* kaufen gewisse Artikel gemeinsam ein, so Basel, Bern, St. Gallen, Thurgau, Urschweiz und Zürich.

Die *Sektion St. Gallen* umfasst 52 Mitglieder, die sich jeweils an den 2—3 mal jährlich stattfindenden Vereinsversammlungen treffen und durch Zirkulare miteinander in Verbindung stehen.

Bei einmaligen Einkäufen besorgt ein Mitglied den Einkauf für alle und übernimmt nachher die Verteilung. Bei Waren, die ein Drogist auf Lager halten muss, übernimmt ein Mitglied die Lagerung und verteilt ab Geschäft.

Für die Einkäufe erhält der Bezüger Grossistenermässigungen. Selbstverständlich wird dabei die Abnahme eines bestimmten Minimalquantums verlangt. Da der Vermittler nur die Kosten abzieht, kann das einzelne Mitglied bedeutend billiger einkaufen.

Aeusserst interessant und mannigfaltig sind die Einkaufssysteme der *Sektion Urschweiz*, auf die wir im einzelnen in einem speziellen Kapitel zu sprechen kommen.

Vor ca. 15—20 Jahren schlossen sich 10 Drogisten zum gemeinsamen Einkauf zusammen. Um die Lagerhaltung sicherzustellen, übernahm das Mitglied mit den günstigsten Raumverhältnissen den Einkauf. Es gab die eingekauften Waren zum Selbstkostenpreis ab und behielt nur den Kassaskonto als Entschädigung. Der grösste Vorteil bot sich beim Bezug von ganzen Fässern, Originalballen, grossen Korbflaschen usw., da sowohl Fabrikant wie Grossist bei kleineren Bezügen ein gewisses Entgelt für die Mehrarbeit, das Auswägen, die Emballagen usw. beanspruchten. Der Einkäufer besorgte dies gewissermassen ehrenamtlich; die Mitglieder hatten die

nötigen Gefässe (Flaschen, Papiersäcke) zur Verfügung zu stellen. Nach 2—3 Jahren musste dieses System aufgegeben werden, da das einkaufende Mitglied fortzog und kein anderes die Verteilung zu den gleichen Bedingungen übernehmen wollte. Jede Woche trafen sich in der Folge die Mitglieder zwecks Gedankenaustausches und bei dieser Gelegenheit wurden dann von Fall zu Fall Abmachungen für den gemeinsamen Einkauf getroffen.

Auf den Grossisten kann der Drogist nicht verzichten, da nur ein geringer Prozentsatz der über 2000 Artikel der Drogistenbranche gemeinsam eingekauft werden kann (unmöglich z. B. bei Spezialartikeln, von denen 50—100 gr. im Jahr gebraucht werden). Je nach dem Einkaufssystem werden die Zahlungen direkt beglichen oder aber ein Mitglied übernimmt die Bezahlung des ganzen Postens. Die so erlangten Vergünstigungen schwanken zwischen 2—10 %.

Im *stadtbernischen Drogistenverband* sind 40—50 Mitglieder zusammengefasst, die gemeinsam vor allem Zahnpasta, Mundwasser und einzelne Toilettenartikel einkaufen.

Der Einkauf ist so organisiert, dass der Vertreter der Fabrik bei den einzelnen Mitgliedern die Aufträge entgegennimmt und dann die Zusammenstellung dieser Bestellungen dem den gemeinsamen Einkauf durchführenden Mitglied gibt. Die Sendung kommt nun als Ganzes zu diesem und es übernimmt die Verteilung.

Auf Lager wird nur gekauft, wenn der Leiter des Einkaufes etwas mehr bestellt, um damit allfälligen Nachbestellungen genügen zu können. Er macht dies aber auf sein eigenes Risiko. Die Frachtspesen werden mengenmässig auf die Mitglieder verteilt. Der Einkäufer gibt die Waren gegen bar ab und netto. Er kann aber den Skonto ausnützen, so dass diese Marge seinen «Gewinn» ausmacht. Der Gewinn ist kein effektiver, denn Fakturierung, Versand und Verpackung benötigen ebenfalls Mittel und Zeit, so dass diese Tätigkeit eigentlich als Verlustgeschäft angesehen werden muss. Der Leiter muss die Vermittlung zum Wohle der andern auf sich nehmen. Auf diese Weise werden schon seit ca. 20 Jahren verschiedene Artikel eingekauft.

Die *Sektion Zürich* des Schweiz. Drogisten-Verbandes umfasst ca. 100 Mitglieder und führt einen gemeinsamen Einkauf im Rahmen des Verbandes durch, an dem sich die Mitglieder nach ihrem freien

Ermessen beteiligen können. Von dieser Gelegenheit wird hauptsächlich in der Stadt Gebrauch gemacht, da auf dem Lande der billigen Vermittlung Hindernisse im Wege stehen. Der Bedarf wird meist in den Monatsversammlungen festgestellt und es wird gewöhnlich nur das bestellte Quantum eingekauft, ausgenommen bei den gangbarsten Artikeln, die auch auf Lager gekauft werden. Hier müssen ebenfalls grössere Abschlüsse getätigt werden, um in den Genuss der Grossistenpreise zu gelangen. Der Jahresumsatz mag gegen Fr. 100 000 betragen.

Im *Eisenwarenhandel* betätigen sich auch verschiedene Sektionen mit dem gemeinschaftlichen Einkaufe, so z. B. die *Sektion Zürich* des S. E. V. Gegenwärtig beteiligen sich 25 Mitglieder an dieser Aktion. Der Bedarf wird durch Zirkulare festgestellt und die Bestellungen erfolgen mit vorgedruckten Formularen, wenn möglich direkt an die Fabrik. Die Organisationsarbeiten werden ehrenamtlich ausgeführt. Der Einkauf geht so vor sich, dass z. B. für die Ware x dasjenige Mitglied den Einkauf besorgt, das die besten Geschäftsbeziehungen mit dem Lieferanten dieses Produktes x unterhält. So kann meist zu Grossistenpreisen eingekauft werden.

Im *Schuhhandel* sind die Einkaufsgemeinschaften ziemlich verbreitet. An erster Stelle steht die

EVUS, Einkaufsvereinigung unabhängiger Schuhhändler, die 19 Mitglieder umfasst und Umsätze tätigt, die in die Millionen gehen. Es handelt sich hier zweifellos um eine der bestorganisierten Einkaufsvereinigungen, vor allem was den Erfahrungsaustausch anbelangt.

Die Evus wurde im Jahre 1923 gegründet, als die Fabrikdetaillierung immer mehr überhand nahm. Sie ist aus einem Abwehrkampf heraus entstanden. Beitreten können nur Stadtgeschäfte ungefähr gleichen Ausmasses, die vollständig unabhängig sind. Ueberdies kann aus einer Stadt nur ein Schuhhändler die Mitgliedschaft erwerben, weil das Einzugsgebiet für mehrere zu klein ist.

Zum Einkauf werden sog. Einkaufskommissionen gebildet, die jedoch keine Abschlüsse tätigen, sondern die Evus-Kollektionen zusammenstellen. Geliefert wird in allen Fällen direkt an die Mitglieder, ebenfalls wird direkt regliert; es besteht also kein Lagerverkehr. Dafür ist der Austausch gut organisiert. In einem speziellen Zirkular wird mitgeteilt, wieviele Paar Schuhe von jedem Ar-

tikel jedes Mitglied bezogen hat. Wenn nun einem Schuhhändler ein bestimmter Artikel oder eine bestimmte Nummer ausgeht, so sendet er eine speziell vorgedruckte Laufkarte an ein anderes Mitglied, und dieses sendet sie weiter, bis sich ein Mitglied findet, das die betreffende Nummer auf Lager hat. Dann hört die Zirkulation auf und der Austausch kann stattfinden. In periodischen Mitteilungen, die alle Wochen erscheinen, wird ebenfalls mitgeteilt, was auszutauschen gewünscht wird.

Die Vergünstigungen bestehen in der Gewährung von Rabatten, die direkt auf der Faktura abgezogen werden. Vor dem Kriege wurden teils auch sog. «Vorausrabatte» gewährt, wenn eine bestimmte Anzahl Monate zum voraus fest bestellt wurde.

Die Arbeiten werden ehrenamtlich ausgeführt, jedoch wird zur Deckung der Spesen (Reisen der Einkaufskommissionen, Zirkulare) ein Jahresbeitrag erhoben und es muss ein Kapitalanteil gezeichnet werden. Der Erfahrungsaustausch, über dessen Organisation wir in einem speziellen Kapitel gesprochen haben, bezieht sich auf: Austausch von Indexzahlen (z. B. Evus-Mittel = 100, Mitglied X = 124), periodische Untersuchungen, monatliche Umsatzstatistiken, Bearbeitung von Fragebogen, Tarifvergleiche, Rundfragen über Reparaturbetrieb, Bewertungsgrundsätze in der Besteuerung, Mitteilungen über Erfahrungen, die bei der Einführung neuer Artikel gemacht wurden usw. Im ganzen werden 12 verschiedene Statistiken und Vergleiche bearbeitet.

Die *OVUS, Ostschweizerische Vereinigung unabhängiger Schuhhändler*, umfasst gegenwärtig 20 Mitglieder. Sie wurde im Jahre 1928 gegründet und ist im grossen und ganzen gleich wie die Evus organisiert. Es werden zwei Musterungen im Jahr durchgeführt, wozu die Fabrikanten eingeladen werden. Eine Kommission hat einen Tag vorher die Sachen ausgemustert und eine Liste der in Frage kommenden Artikel aufgestellt. Die Bestellung geht direkt an die Fabrik, ebenfalls die Zahlungen. Der Jahresbeitrag beträgt Fr. 30. Es besteht die spezielle Vorschrift, dass die bessern Konditionen nicht zu Preisdrückereien benützt werden dürfen.

Ausser bei diesen grösseren Gemeinschaften werden Schuhe auch noch von einzelnen Sektionen des Schweiz. Schuhhändler-Verbandes gemeinsam eingekauft.

Sektion Glarus. In ihr sind 35 Mitglieder zusammengefasst, die den gemeinsamen Einkauf bis zu Kriegsausbruch tätigten. Als Aufnahmebedingung wird ein Lager von mindestens Fr. 6000 verlangt.

Der Einkauf wird auf zwei Arten vollzogen; entweder kommt der Vertreter einer Lieferungsfirma mit Mustern an eine für diesen Zweck angekündigte Versammlung oder er besucht die Mitglieder direkt in ihren Geschäften.

Die Bezahlung erfolgt in beiden Fällen durch die Bezüger direkt an die Fabrik. Die Umsätze bewegten sich in den letzten Vorkriegsjahren zwischen 20—80 000 Franken.

Die *Sektion Luzern-Land* hat auch versucht gemeinsam einzukaufen, hat aber nicht die gewünschten Resultate erzielt. Als Haupthindernis wurden die allzu grossen Verschiedenheiten in den Ansprüchen bezeichnet.

Die *Sektion Habsburg* des SSV (Solothurn, Aargau) führte früher ebenfalls einen gemeinsamen Einkauf durch, der aber auf energische Gegenmassnahmen von Seiten der Schuhfabrikanten stiess. Diese Sektion wurde in der Folge gezwungen, den gemeinsamen Einkauf aufzugeben.

Wie schon erwähnt, besteht im Handel mit *Sportartikeln* kein Zusammenschluss zu gemeinsamem Einkauf. Innerhalb des Verbandes bestand bis vor kurzer Zeit eine Einkaufsgruppe, die jedoch nur in der ersten Zeit Abschlüsse tätigte. Diese Händler — aus verschiedenen Städten je einer — bilden lediglich eine locker zusammengefügte Erfahrungsaustausch-Gruppe. Im letzten Jahre ist man dazu übergegangen, alle Verbandsmitglieder zu Zusammenkünften einzuladen, um die gemachten Erfahrungen auszutauschen. Dieses Bestreben hat bis heute aber noch nicht den gewünschten Erfolg gebracht.

Wir haben schon darauf hingewiesen, dass in der *Tabakbranche* keine Zusammenschlüsse möglich sind, da Produzenten, Grossisten und Einzelhändler eine Konvention abgeschlossen haben. Einzig die Sektion Genf macht eine Ausnahme, indem sie Zündhölzer gemeinsam einkauft. Es nehmen daran über 100 Mitglieder teil und zwar nur reine Tabakwarengeschäfte. Eine Kommission von drei Mitgliedern besorgt den Einkauf und es wird ein Lager an Zündhölzern geführt. Ein Durchschnittsgeschäft benötigt pro Jahr ca.

20 000 Zündholzbriefchen. Per 1000 Stück kosten diese 15 Fr. Durch gemeinsamen Einkauf reduziert sich der Preis auf Fr. 13 (bei Bezug einer Minimalquantität). Daneben werden folgende Rabatte gewährt:

100 000	Etuis	1 %
250 000	»	2 %
500 000	»	3 %
1 000 000	»	4 %

Der Gewinn wird unter die Mitglieder nach Massgabe ihrer Bezüge verteilt. Der Fabrikant liefert an eine Zentralstelle und wird sofort bezahlt, gegen Abzug von 2 % Skonto. Die Mitglieder haben 30 Tage Zahlungsfrist. Grossisten und unter ihrem Drucke auch die Fabrikanten sind gegen jede weitere Konzession.

Die *CAPLA* (Centrale d'achats des papeteries lausannoises) ist eine Einkaufsgenossenschaft der Lausanner Papeteristen und umfasst 7 Mitglieder, die einen Umsatz von über 100 000 Fr. tätigten (1941). Es werden vor allem ausländische Erzeugnisse gemeinsam eingekauft. Die Capla hält von allen Artikeln ein gewisses Lager und verkauft an die Mitglieder gegen bar. Die Mitglieder bereiten ihre Faktura auf Grund einer Preisliste vor, holen die bestellten Waren zu einer fixierten Zeit ab, bringen die nötigen Gefässe mit, so dass die Unkosten sich auf ein Minimum belaufen. Die Genossenschaft rechnet mit 6 % Verwaltungskosten (auf den Einstandspreis berechnet), erstattet aber am Ende des Jahres eine Rückvergütung von meist 5 %, die aus den von den Lieferanten gewährten Umsatzvergütungen resultieren. Das Gesellschaftskapital besteht aus Anteilscheinen, wovon jedes Mitglied mindestens Fr. 500 zeichnen muss. Ueber den Einkauf schreiben die Statuten vor: «Art. 21: L'administration recevra les propositions d'achat et fera circuler un dossier entre les sociétaires qui indiqueront la quantité des articles qu'ils sont disposés à acheter.»

Nach dem Vorbild der Capla wurde im Jahre 1941 in Neuchâtel die *BAPAN* (Bureau d'achat des Papeteries de Neuchâtel) gegründet, welche gegenwärtig 11 Mitglieder umfasst, die verpflichtet sind, ihre Bezüge bei der Genossenschaft zu tätigen. Auch hier wird ein Lager geführt und die Waren werden zum Einstandspreis mit einem Zuschlag von 5 % für Verwaltungskosten abgegeben. Auch hier müssen die Mitglieder die bestellten Artikel bei der Zentralstelle abholen. Der Gewinn wird im Verhältnis der getätig-

ten Umsätze verteilt. Jeder Papeterist muss sich am Genossenschaftskapital mit mindestens 500 Fr. beteiligen. Im ersten Jahr ihres Bestehens tätigte die Bapan einen Umsatz von gegen Fr. 4000, doch scheinen schon im folgenden Jahre die Umsätze sich erheblich vergrössert zu haben.

Als dritte welschschweizerische und städtisch begrenzte Einkaufsgenossenschaft besteht in Genf die *CAPAG* (Centrale d'achat des papeteries genevoises).

Im *Blumenhandel* bestand während ca. fünf Jahren eine Einkaufsvereinigung, die sich aber lediglich auf den Einkauf von Draht und Strohreifen für die Kranzervarbeitung beschränkte. Sie wurde vor geraumer Zeit liquidiert, weil festgestellt werden konnte, dass das Interesse für einen solchen gemeinsamen Einkauf immer geringer wurde.

In der *Bäcker- und Konditorenbranche* haben wir die Organisation der «Pistor» besprochen und erwähnt, dass sie aus verschiedenen lokalen Einkaufszusammenschlüssen entstanden ist. Schon 1897 wurde in der «Schweiz. Bäcker- und Konditoren-Zeitung» zu Gunsten eines gemeinsamen Einkaufes Reklame gemacht. 1911 wurde die Einkaufsgenossenschaft Luzern gegründet, im folgenden Jahre bestanden in der ganzen Schweiz bereits 30 lokale Einkaufsgebilde des Bäcker- und Konditorenstandes, so in Aarau, Baden, Basel, Bern, Biel, Burgdorf, Carouge, La Chaux-de-Fonds, Einsiedeln, Genf, Greyerz, Herisau, Langenthal, Lenzburg, Luzern, Neuenburg, Schaffhausen, St. Gallen, Thal, Gäu und Umgebung, Reinach, Thun, Thurgauischer Kantonalverband, Uzwil, Vevey, Winterthur, Zofingen und Zürich[110]). Alle diese Sektionen schlossen sich dann zur «Pistor» zusammen, nur Zürich und Genf blieben abseits.

III. Die Durchführung des gemeinschaftlichen Einkaufes

1. Allgemeines

Wir haben gesehen, wie die Preisvorteile entstehen und dass zu deren Erlangung eine konzentrierte Einkaufsmacht notwendig ist. Wie eine solche erreicht werden kann, haben wir alsdann aufgezeigt. Anschliessend soll auf die technische Durchführung des

[110]) Vgl. Gedenkschrift Pistor.

Einkaufes, auf besondere Institutionen und Veranstaltungen eingetreten werden.

Es ist nicht möglich, die Vorkehrungen der Grossbetriebe von denjenigen der Kleinbetriebe zu unterscheiden, denn es werden die einzelnen Einrichtungen von beiden Betriebsarten verwendet, nur ist der Umfang der Organisation beim einen grösser als beim andern.

Einleitend muss hier auf einige Einrichtungen hingewiesen werden, die von allgemeiner Bedeutung sind. Es sind dies die Offerttage, die Submissionen und die Reisen.

Offerttage sind Tage, an welchen regelmässig die Lieferanten oder ihre Vertreter zur Offertunterbreitung empfangen werden. Es werden bestimmte Tage und Stunden angegeben, an welchen die Vertreter der einzelnen Branchen vorsprechen können.

So könnte z. B. der Stundenplan eines Warenhauses folgendermassen aussehen:

Montag	Keine	
Dienstag	09⁰⁰—11⁰⁰:	Hanshaltartikel, Spielwaren, Schreibmaterialien
Mittwoch	09⁰⁰—10⁰⁰:	Lebensmittel
Donnerstag	09⁰⁰—12⁰⁰:	Textilwaren
Freitag	09⁰⁰—11⁰⁰:	Diverses
Samstag	Keine	

Es kann auch nur eine bestimmte Zeit angegeben sein, ohne Beschränkung auf eine Branche, z. B.: «Offertbesuche 08.00—10.00».

Der Zentraleinkäufer, in Verbindung mit dem Rayonchef und ev. der 1. Verkäuferin hat nun Gelegenheit, in persönliche Fühlungsnahme mit den Produzenten oder deren Vertreter zu kommen. Sie können ihre Wünsche persönlich anbringen und deren Ausführung besprechen. Dies ist für beide Teile von grossem Nutzen, der Lieferant einerseits bekommt Einblick in die Kundenwünsche, kann auch schon Schlüsse auf die zukünftige Gestaltung des Absatzmarktes ziehen, der Einkäufer anderseits hat den Vorteil, direkt mit den Produzenten über die Waren selbst zu sprechen.

Unter *Submission* verstehen wir die schriftliche Offerteneinholung und die Vergebung der Aufträge auf Grund dieser Offerten[111]). Für die Einkaufsorganisationen sind diese Submissionen

[111]) Vgl. dazu: *Hellauer,* «Handelsverkehrslehre» in «Handelshochschule», Lieferung 33, S. 829 ff. — *Schreiterer,* «Die Gemeinschaftsbeschaffung . . .», S. 81 ff.

von bedeutendem Wert, da sie damit die Kollektionen von sämtlichen Interessenten nebeneinander sehen und nach Preis, Qualität und Lieferungsbedingungen miteinander vergleichen können. Auf diese Weise kann dann auch ein Fabrikant gegen den andern ausgespielt werden, um möglichst günstige Preise zu erhalten. Oft werden die Waren neutral angezeichnet, d. h. nicht mit der Firma, sondern mit einer Nummer, so dass keine Bevorzugungen seitens der Einkäufer vorkommen können. Diese Kollektionen werden dann entweder den Mitgliedern der Einkaufsvereinigung oder den zum Einkauf beauftragten Zentraleinkäufern vorgelegt, die ihrerseits die Wahl treffen. Der Zweck besteht darin, die Nachfrage wenn irgend möglich, auf einige wenige Kollektionen zu konzentrieren, damit dort die günstigsten Bedingungen erlangt werden können.

Es finden meist einige *Musterungen* — d. h. Auslesen auf Grund der Submissionen — statt, je nachdem ob es sich um eine Einkaufsgesellschaft oder um einen Konzern handelt, der den Auftrag hat, für alle angeschlossenen Häuser einzukaufen. Häufig wird es so gehalten, dass eine *Vormusterung* stattfindet, in der von einigen Sachverständigen der Einkaufsorganisation diejenigen Kollektionen herausgelesen werden, die überhaupt in Frage kommen. Dann werden auf einen bestimmten Tag alle Mitglieder der Einkaufsvereinigung oder die Einkäufer der Anschlusshäuser und der Filialen zur definitiven Ausmusterung aufgeboten. Es wird versucht, die Nachfrage wieder auf einige wenige Firmen zu konzentrieren. Daraufhin erfolgt der Zuschlag an die ausgewählten Firmen.

Reisen in die Produktions- oder Handelszentren werden ebenfalls unternommen, um mit den Fabrikanten in Fühlung zu kommen.

2. Der Einkauf durch die Beteiligten selbst

Diese Art des Einkaufes eignet sich nur für die kleineren Zusammenschlüsse des Einzelhandels, denn sobald der Kreis der am Einkauf beteiligten Mitglieder zu gross ist, müssen hiezu spezielle Organe ausgeschieden werden, die für die anderen den Einkauf besorgen. Dies ist vor allem bei allen Einkaufsgesellschaften der Fall, die dann eine gemeinsame Einkaufsstelle errichten.

Es haben sich bei der Durchführung des Einkaufes verschiedene Systeme herausgebildet, die unsere besondere Aufmerksamkeit verdienen.

Das erste System ist eine Art der Ausmusterung, wie sie in der Textilbranche üblich ist. «La Framboise» und die «Einkaufsgemeinschaft E. & M. Tanner», sowie ein kleinerer Zusammenschluss ohne Namen führen dieses System durch.

Die Einkaufsgemeinschaft beschliesst, am .... eine Ausmusterung von Strümpfen vorzunehmen und zwar auf dem Platze ..... Das angeschlossene Haus auf diesem Platze wird den Einkauf organisieren, d. h. die Lieferanten auffordern, ihre Muster zu senden und es wird auch die notwendigen Lokalitäten zur Verfügung stellen.

Eine solche Aufforderung an die Lieferanten wird ungefähr so aussehen:

Einkaufszusammenschluss
«Y und Y»
in «Z»

Z, den

Wir möchten Sie hiemit höfl. bitten, uns gefl. bis *spätestens* . . . . . *in hier* eine *gedrängte Kollektion* Ihrer *besten und vorteilhaftesten Muster* in

---

zuzustellen. Muster, die später anlangen, können nicht mehr berücksichtigt werden. Beim Versand Ihrer Muster wollen Sie bitte genau auf folgende Punkte achten:

1. *Jedes einzelne Muster* ist *deutlich* mit Ihrer *Firmabezeichnung* und mit *Preisetiketten* zu versehen, damit Verwechslungen ausgeschlossen sind.
2. Die *nötigen Farbkarten* wollen Sie unbedingt *beifügen* und ebenfalls kennzeichnen.
3. Auf der *Proformafaktura* oder auf dem *Begleitschreiben* wollen Sie bitte die *Totalzahl* der eingesandten Muster erwähnen.

Wir machen Sie ausdrücklich darauf aufmerksam, dass wir alle Sendungen, die nicht genau unseren Versandvorschriften entsprechen, refüsieren werden.

Wir möchten Sie höfl. bitten, das Paket deutlich mit folgender Adresse zu versehen: «*Einkaufszusammenschluss X und Y» in Z.* In Ihrem Interesse bitten wir Sie, *alleräusserste* Preise zu notieren! Ferner möchten wir Sie dringend ersuchen, nur *obenverlangte Artikel* zu unterbreiten.

Hochachtend
«Einkaufszusammenschluss X und Y».

Folgende Firmen nehmen an der Ausmusterung teil:

Die Muster werden nun von dem Mitgliede, das die Ausmusterung leitet, ausgebreitet und nach Preis und Qualität geordnet. Auf diesen bestimmten Tag kommen alle angeschlossenen Häuser zur Ausmusterung. Bei der «Framboise» erscheinen jeweils die Geschäftsführer, bei der «E. G. Tanner» die Patrons und je die 1. Verkäuferin. Die Anwesenden durchgehen die Kollektionen, vergleichen und besprechen sie. Schlussendlich werden die interessanten Artikel herausgesucht. Es wird angestrebt, dass eine Einigung auf eine Qualität zustande kommt, denn es muss ein bestimmtes Quantum werden können, um eine Preisreduktion zu erhalten. Aus diesem Grunde ist es wichtig, dass sich nur Geschäfte zusammenschliessen, die Waren ungefähr gleicher Qualität führen. Hat ich ein jeder entschlossen, so meldet er seinen Bedarf und dieser wird auf einem speziellen Bestellbogen notiert, so dass die Auftragerteilung gemeinsam vor sich gehen kann.

Ein solcher Auftragsschein hat ungefähr folgendes Aussehen:

Bestellt von _____ Datum _____

Konditionen _____

_____ Lieferzeit _____

Bemerkungen _____

Artikel Nr.	Coul.	Breite	Preis	Beteiligte Firmen										Total
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Können sich die Firmen auf ein Muster einigen, so kann der Preisnachlass bis 30 % ausmachen.

«La Framboise» führt im Jahre 2—4 solcher Ausmusterungen durch, «E. G. Tanner» deren 18—20. Die verkaufte Ware wird von den Lieferanten den Mitgliedern meist direkt zugesandt; die Bezahlung erfolgt ebenfalls direkt. Hier findet keine Delkredereübernahme statt, denn es haftet kein Vereinsvermögen und die Beiträge — wo solche überhaupt erhoben werden — dienen nur zur Deckung der Kosten, die äusserst gering sind.

Ein anderes System wird von einer Einkaufsgruppe gehandhabt, indem bei gewissen Artikeln (Strümpfen, Handschuhen, Pullovers) eine Vormusterung stattfindet. Dasjenige Mitglied, das die regsten und besten Geschäftsbeziehungen zu den Lieferanten des Produktes X hat, führt eine Vormusterung durch und sendet nur eine Auswahl der besten Muster an seine Geschäftsfreunde weiter, die dann ihre Bestellungen aufgeben. Auch hier erfolgen Lieferung und Begleichung auf dem direkten Weg.

Interessant ist die Organisation des Einkaufes bei der Evus, Einkaufsvereinigung unabhängiger Schuhhändler. Auch hier findet eine Art Ausmusterung statt, indem für jede Fabrik eine *Einkaufskommission* bestimmt wird, die aus 3—6 Mitgliedern besteht und zwar aus solchen, die mit den betreffenden Firmen in reger Geschäftsbeziehung stehen. Die Bezeichnung als «Einkaufskommission» ist irreführend, denn diese Kommission tätigt selbst keine Abschlüsse, sondern stellt nur die Kollektionen zusammen. Die Firma stellt auf einen bestimmten Tag alle ihre Modelle bereit und die Kommission wählt die ihr passend scheinende Kollektion aus, die sog. «Evus-Kollektion». Die Fabrik gibt daraufhin ein spezielles Zirkular heraus (ca. 40 Seiten), in welchem alle nötigen Angaben enthalten sind, wie genaue Beschreibung, Farbe, Grössen, Angabe ob speziell geeignet für Reklameartikel etc. Daneben steht für jedes Modell eine genaue Zeichnung, so dass jedes Mitglied auf Grund dieser Kollektionsliste beim Reisenden der Fabrik, der dann gelegentlich vorbeikommt, bestellen kann. Bestellung und Bezahlung gehen also auch hier den direkten Weg.

Etwas anders gehandhabt wird dieses System bei den sog. Schlagermessen, die zwei mal im Jahr stattfinden, auf den Winter und auf den Sommer hin. Hier werden die sog. Schlagerartikel von allen Fabriken angefordert und von der sog. *Schlagerkommission*, die aus 3—5 Mitgliedern besteht, ausgemustert. In diesem speziellen Fall stellt die Kommission selbst den Leitfaden zusammen; die Bestellungen gehen von den Mitgliedern direkt an die Fabriken.

Ueber die allerverschiedensten Varianten des Einkaufes und der Lagerung wird uns aus der Drogisten- und Apothekerbranche berichtet.

Im Drogenhandel können wir folgende Systeme feststellen: Bei nur einmal im Jahre vorkommenden Einkaufsgelegenheiten (be-

sondere Vergünstigungen) wird der Bedarf an einer Zusammenkunft oder vermittelst Zirkularen festgestellt, ein Mitglied übernimmt den Totaleinkauf und besorgt die sofortige Verteilung nach Eingang der Ware.

Bei Lagerprodukten hält ein Mitglied auf eigenes Risiko ein Lager, übernimmt somit die Grossistenfunktion und gibt die Waren unter Zuschlag eines geringen Prozentsatzes für die Lagerkosten bei Bedarf an die Mitglieder weiter. Natürlich können so nur eine beschränkte Anzahl Artikel eingekauft werden.

In einer anderen Gemeinschaft zu kollektivem Einkauf wird jeweils an den wöchentlich stattfindenden Zusammenkünften, die u. a. dem Gedankenaustausch dienen, angefragt, wer am gemeinsamen Bezug von diesem oder jenem Artikel Interesse habe. Je nach Grösse des Gesamtauftrages ist ein billigerer Preis zu erreichen, dies trifft z. B. dann zu, wenn an Stelle eines Originalfasses von 150 kg ein solches von 500 kg gekauft werden kann. Nach Eintreffen der Ware lassen die Kollegen das beorderte Quantum beim Einkäufer abholen unter Mitnahme der erforderlichen Emballagen, Papiersäcke, Flaschen und Kisten. Einkäufer einer bestimmten Ware ist gewöhnlich derjenige Kollege, welcher davon einen grösseren Bedarf hat. Demzufolge kommen meist alle einmal an die Reihe, die Rolle des Einkäufers zu übernehmen.

Es gibt gewisse Firmen, welche entsprechend dem Gesamtjahresumsatz gestaffelte Rückvergütungen von 2—7 % vergüten. In diesen Fällen erfolgen oft die Fakturierung und Bezahlung durch ein Mitglied, damit die höchstmöglichste Rückvergütung erreicht werden kann.

Andere Firmen gewähren auf dem Gesamtumsatz aller Mitglieder eine feste Rückvergütung an die Verbandskasse, gleichgültig ob gemeinsam oder direkt einzeln bezogen wurde.

Wir haben die vielen kleinen Einkaufszusammenschlüsse der Apotheker kennengelernt, die vor der Collaboration pharmaceutique bestanden hatten. Hier haben sich auch interessante Systeme herausgebildet. Wenn z. B. einem Apotheker eine gewisse Spezialität fehlt, schlägt er seinen Kollegen den gemeinsamen Einkauf vor und es wird eine Liste in Zirkulation gesetzt. Wenn eine genügend grosse Bestellung zustande kommt, wird gemeinsam eingekauft, wenn nicht, kauft jeder direkt. Ein anderes System: Jeder

Apotheker legt sich auf sein Risiko hin ein Lager eines bestimmten Artikels an und stellt es den andern zur Verfügung. So kann gegenseitig ohne erhebliche Kosten ausgeglichen werden.

Wie überall, ist auch hier ganz besonders die grösste Offenheit und Aufrichtigkeit notwendig, soll der Einkauf auf diese Art und Weise funktionieren.

3. Der Einkauf durch die gemeinsame Einkaufsstelle

Sobald der Kreis der Beteiligten zu gross wird, wie dies bei den Einkaufsgesellschaften und den Filialbetrieben der Fall ist, können die einzelnen Mitglieder nicht mehr zum Einkaufe beigezogen werden. An ihre Stelle treten die Einkaufsorgane der Gesellschaft. So lesen wir in einem Protokoll der VOLG vom Jahre 1891[112]):

> «Von der Gründung einer zentralen Einkaufsstelle mit ständigem Büro und Magazin wird vorläufig Umgang genommen. Dagegen wird vom Verbandsvorstand eine Einkaufskommission von 3 Mitgliedern bezeichnet. Diese Kommission hat unter Kontrolle des Vorstandes den Bezug der für den Konsumhandel nötigen Artikel zu Handen der einzelnen Genossenschaften zu vermitteln und zwar, wo immer tunlich, durch Abschliessung von Lieferungsverträgen mit Lieferanten und Fabrikanten. Waren, die sich nach vorgenanntem Modus nicht gut beschaffen lassen, können nach vorheriger Bestellung durch die einzelnen Konsumgenossenschaften durch die Einkaufskommission direkt bezogen und verteilt werden . . .»

Da nun aber der Bedarf der Mitglieder nicht immer zum voraus bekannt war und er bei günstigen Gelegenheiten nicht vorerst bei sämtlichen Mitgliedern ermittelt werden konnte, ging man bald dazu über, Waren auf Lager zu nehmen; es entstand der *Lagerverkehr*. Dies war des öftern mit grossen Risiken verbunden, wie aus folgendem Protokollauszug der Usego aus dem Jahre 1914 zu ersehen ist[113]):

> «Kauf von 300 Tonnen Weissmehl aus Uebersee, mit Vorschussleistung von über 100 000 Fr., zum Entscheid nur ein paar Stunden zur Ueberlegung. In der Folge verschiedene schlaflose Nächte wegen dieses Geschäftes, das nach langer Zeit schliesslich doch zur Befriedigung abgewickelt werden konnte und den betreffenden Mitgliedern etwa Fr. 70 000 genützt hat.»

[112]) VOLG, «Festschrift zum 50jährigen Bestehen». 1936, S. 211.

[113]) Usego, «25 Jahre Union». 1932, S. 23.

Um die Lagergeschäfte tätigen zu können, wird die Abteilung Einkauf einem oder einigen verantwortlichen Leitern unterstellt, die den Einkauf organisieren.

So verteilt die Usego den Einkauf unter 8 Abteilungschefs und der VSK teilt ihn in zwei grosse Departemente, die wiederum in Abteilungen unterteilt sind.

Die einzelnen Abteilungsvorsteher organisieren den Einkauf, verhandeln mit den Fabrikanten und stehen in Verbindung mit den überseeischen Produzenten. Alle grösseren Einkaufsgesellschaften stehen in Verbindung mit besonderen Agenturen im Ausland, die sie immer auf dem Laufenden halten. Sie beschäftigen auch Kommissionäre, die für sie Einkäufe besorgen.

Der Einkauf dieser Gesellschaften unterscheidet sich nicht wesentlich von demjenigen der Grossisten. Beim Lagerverkehr übernimmt die Einkaufsvereinigung die Grossistenfunktionen. Daneben aber ist, wie wir gesehen haben, der Vertragsverkehr von grosser Bedeutung. Die Mitglieder bestellen direkt beim Produzenten und dieser liefert an die Besteller, nur die Bezahlung erfolgt über die Gesellschaft.

Einzelne Gesellschaften besuchen ihre Mitglieder mit Vertretern, denen dann die Bestellungen aufgegeben werden. Sie alle aber sind fix besoldet und beziehen keine Provision, denn sie sollen nicht in erster Linie verkaufen, sondern beraten.

Weiter werden die Mitglieder vermittelst Monatsberichten und speziellen Zirkularen auf dem Laufenden gehalten und auf diese Weise können ihnen günstige Angebote übermittelt werden.

Verteilt wird an die Mitglieder entweder per Post oder dann durch einen speziellen Autozustelldienst, wie ihn z. B. die Usego und andere grössere Einkaufsgesellschaften organisiert haben. Verteilt wird oft auch ab Depot oder ab Bahnsammelwagen, wenn in der Nähe kein Depot vorhanden ist. Es darf natürlich nicht vorkommen, dass sämtliche Preisvergünstigungen dadurch illusorisch werden, dass eine Ware zuerst auf Zentrallager kommt und dann von dort ins Welschland, wenn z. B. eine Ware über die franz. Grenze hereinkam. Aus diesem Grunde haben die bedeutenderen Organisationen dezentralisierte Lager.

In der Textilbranche werden des öftern zum Einkauf auch die Reisenden, d. h. die Verkäufer beigezogen[114]), denn sie wissen am besten, was die Kunden wollen und sie müssen ja die Waren verkaufen.

Ueberall werden genaue Lagerkontrollen anhand von Lagerkarteien oder Lagerbüchern geführt, so dass jederzeit Bestand und Bedarf festgestellt werden kann.

Des öftern werden von speziellen Kommissionen oder vom Geschäftsführer selbst, ausländische Messen besucht, um so die günstigsten Einkaufsgelegenheiten zu erkennen.

4. Der Einkauf durch Zentral- und Filialeinkäufer

Der Einkauf durch Zentraleinkäufer findet hauptsächlich bei den grösseren Konzernen Anwendung. Jede Filiale oder jedes dem Konzern angeschlossene Haus hat seine Einkäufer, die über den Bedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht vollständig orientiert sind. Es sind dies die sog. Filialeinkäufer. Sie kommen ebenfalls mit den Lieferanten in Kontakt, hauptsächlich für den Zwischenbedarf, für die Nachbestellungen und für Sonderangebote an einzelne Häuser. Der Zentraleinkäufer ist Obmann der Filialeinkäufer aller beteiligter Häuser und Filialen. Er organisiert, meist am Sitz des Konzerns, die Musterungen, so wie wir sie kennengelernt haben. Seine Aufgabe besteht darin, den Bedarf der Filialeinkäufer festzustellen und wenn möglich auf eine Kollektion zu richten. Haben die einzelnen Filialeinkäufer ihre Wahl getroffen, so ist es Aufgabe des Zentraleinkäufers, die weiteren Verhandlungen um Preisnachlässe usw. mit den Produzenten zu führen. Für ihn ist es somit von grossem Vorteil, wenn die Mehrzahl der Filialeinkäufer sich auf eine Kollektion einigen können, denn dann kann er einen Druck auf den Lieferanten ausüben. Wie weit dies möglich ist, hängt von den gegenseitigen Kräfteverhältnissen ab und es darf auf Grund von Einzelfällen nie verallgemeinert werden.

Um seiner Aufgabe gerecht zu werden, muss der Filialeinkäufer, vor allem aber auch der Zentraleinkäufer, grosse Fachkenntnisse besitzen, er muss ein Spezialist in seinem Fache sein. Er muss die Nachfrageseite genau studieren, d. h. die Wandlungen im Ge-

[114]) Z. B. Ges. Schweiz. Manufakturisten.

schmacke des Publikums und in der Mode feststellen, anderseits auch die Produktion immer genau im Auge behalten und jede Gelegenheit zu günstigen Einkäufen erfassen. Er muss in ständiger Fühlungsnahme mit den Produzenten stehen, muss über alle Neuigkeiten auf seinem Gebiete sofort orientiert sein. In grossen Betrieben sind für jede Branche spezielle Einkäufer angestellt, damit die Spezialkenntnisse vollwertig ausgenützt werden können. Welch grosse Bedeutung dem Zentraleinkäufer zukommt, geht aus einer Notiz in der Hauszeitung des Warenhauses «Globus» hervor[115]):

> «Die grösste Verlustquelle eines Detailhandelsunternehmens liegt in unrichtigem Einkauf. Durch die Zentralisation vermögen wir diesen Verlusten weitgehend vorzubeugen. Unsere bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass 90 % des gesamten Warenbedarfes zentral eingekauft werden können. Die restlichen 10 % können den Filialen für ihren direkten Einkauf überlassen werden.»

Aus diesen Ziffern geht aber auch hervor, wie gross die Gefahr der Fehldispositionen ist. Der Einkäufer kann eine Ware auswählen, die nachher das Publikum gar nicht wünscht und daher tief unter dem Preis abgeschoben werden muss. Um solche Fehldispositionen zu vermeiden, werden diese Einkäufer einer speziellen Schulung unterzogen, sei es im Betriebe selbst, sei es in speziellen Instituten, wie das «Research Bureau of Retail Training» an der Pittsburgh University. Gabler gibt in seiner Untersuchung[116]) ein Schema eines solchen Kurses[117]):

a) eine gründliche Erklärung der Geschäftsgrundsätze und des Zieles der Firma;

b) eine gute Kenntnis der Routine und der Aufgaben des Abteilungsleiters;

c) eine klare Erklärung, welche Statistiken für den Einkäufer vorhanden sind und was daraus zu lesen ist;

d) eine Einführung in die Technik der Sonderveranstaltungen;

---

[115]) Vgl. «Hauszeitung der Magazine zum Globus». 1935, Nr. 1, S. 8. Unter den heutigen Umständen dürfte der Anteil des Zentraleinkaufes 50 bis 60 % betragen. — Vgl. dazu *Haan,* «L'organisation scientifique d'un grand magasin», S. 222.

[116]) *Gabler,* «Volkswirtschaftliche Probleme der Warenhäuser...», S. 131.

[117]) Aus einer Ansprache an einer Tagung der National Retail Dry Goods Association in New-York.

e) eine Einführung in die Personalführung;

f) Anleitung in der Technik der Warenauswahl.

Es wird nicht mehr dem Fingerspitzengefühl des Einkäufers überlassen, welche Waren er wählt, sondern alles wird nach wissenschaftlichen Methoden vorbereitet.

Um die Uebersicht über das gesamte Angebot besser zu haben, werden «Musterungen» unter der Leitung der Zentraleinkäufer veranstaltet. Hierzu werden auch die Einkaufszentralen, auf die wir noch zu sprechen kommen, beigezogen. Es folgt dann der Vorgang der Submission mit nachfolgender Ausmusterung und endgültigem Zuschlag.

In der Auswahl der Einkäufer können zwei verschiedene Systeme angewendet werden, die beide ihre Vor- und Nachteile haben.

1. *Der Ein- und Verkauf ist auf eine Person konzentriert* (Personalunion). Hier ist der Rayonchef, der für den Verkauf verantwortlich ist, zugleich auch Einkäufer, kennt somit Angebot und Nachfrage.

   Vorteile: Der Mann der Front kennt den Bedarf genau, der vielleicht durch lokale Einflüsse bestimmt ist. Er hat nachher die Waren selbst zu verkaufen, ist also interessiert, nur die beste Ware zu erhalten.

   Nachteile: Er ist ein ausgezeichneter Verkäufer, kann sich aber meist nicht noch als Einkäufer spezialisieren und er kann sich vielleicht weniger für ein gemeinsames Muster entschliessen.

2. *Die Funktionen sind getrennt;* dem Verkäufer werden die Waren ins Haus gestellt.

   Vorteile: Jeder kann Spezialist auf seinem Gebiet werden.

   Nachteile: Der Einkäufer kauft die Waren ein und weiss nicht, wohin sie geht, er sieht den Verbraucher nie und kann so die besonderen Wünsche nicht unmittelbar erkennen. Er ist geneigt, für sämtlichen Bedarf einen Durchschnitt zu disponieren. Wenn dann aber die Ware nicht wunschgemäss abgesetzt werden kann, behauptet der Verkäufer, er habe nicht die richtige Ware bekommen und der Einkäufer behauptet, er sei vom Verkäufer nicht richtig über den Bedarf orientiert worden.

Im Warenhaus wird meist das erste System, das der Personalunion angewendet.

Dem Einkäufer werden gewisse Richtlinien gegeben, an die er sich zu halten hat:

1. Allgemeine Geschäftsgrundsätze (z. B. nur erste Qualitäten oder nur Zweckqualitäten).
2. Eine Limite, die nach dem letzten Jahresumsatz, nach besonderen Erfahrungen und nach der Beurteilung der Konjunktur bestimmt ist.
3. Interne Weisungen und Erziehung.

Der Einkauf wird verschieden durchgeführt, je nachdem, ob es sich um inländische oder um ausländische Waren handelt.

1. *Ausländische Waren:* Hier kauft die Einkaufszentrale des Konzerns die Waren auf Grund von Unterlagen statistischer Natur auf Zentrallager ein, sei es im Direktbezug oder durch Vermittlung ihres Einkaufshauses. Die Filialen kaufen alsdann vom Zentrallager die Waren durch ihre Einkäufer nach ihrem regionalen Bedarf.
2. *Inländische Waren:* Der Hauptbedarf wird an der Ausmusterung in der Zentrale gekauft. Es werden so hauptsächlich Waren für den Sortiments- und Saisonbedarf bezogen. Dazu kommt der Einkauf durch die Filialen selbst für diejenigen Artikel, die ausserhalb des Sortimentes liegen (örtliche Einflüsse), sowie für eventuelle Nachdispositionen. Auch hier gehen die Bestellungen via Zentralstelle an die Fabrikanten, sobald sie einen bestimmten Betrag übersteigen.

   Die Filialen sind dafür verantwortlich, dass ein gewisses Einkaufsbudget, das in Zusammenarbeit mit der Zentrale aufgestellt wurde, nicht überschritten wird.

In den meisten schweiz. Konzernen wird der Einkauf durch die Rayonchefs unter Beiziehung der 1. Verkäuferinnen durchgeführt. Letztere haben ein gewichtiges Wort mitzusprechen, denn sie sind es schlussendlich, welche die Bedürfnisse am besten kennen und die Waren absetzen müssen. Die Abteilungschefs haben ebenfalls ein grosses Interesse, günstig einzukaufen, denn es ist ihr Ehrgeiz, in ihrer Abteilung einen guten Warenumschlag zu erzielen und so entstehen zwischen den Abteilungen eines einzelnen Hauses in einem gewissen Umfange Konkurrenzbetriebe, die alle ihr Bestes leisten

wollen. Solange dies in vernünftigem Rahmen bleibt, ist es für den Gesamtbetrieb nur von Vorteil. So bestehen in einer Filiale vielleicht 70 solche Unterabteilungen, die alle ihr Budget für den Ein- und Verkauf haben. Die Zentrale weist dann noch eine weit mehr ins Einzelne gehende Gliederung auf, so dass für jedes Einkaufsgebiet und für jede Warengruppe die Spezialisierung das Optimum erreichen sollte. Die Zentraleinkäufer sind in ständigem Kontakt mit dem Markt; sie werden von den Fabrikanten besucht und machen selbst Reisen in die in- und ausländischen Produktionszentren.

5. Der Einkauf durch Einkaufszentrale und Einkaufshaus

Unter *Einkaufszentrale* verstehen wir einen Zweckbetrieb des Einkaufszusammenschlusses im Produktionssektor der betreffenden Branche, der die Aufgabe hat, das Stammhaus ständig über die Produktion auf dem Laufenden zu halten und die Einkäufe zu vermitteln.

Es handelt sich um ein selbständiges Zweckgebilde. Im Gegensatz dazu verstehen wir unter einem *Einkaufshaus* eine rechtlich selbständige Organisation, die den Auftrag hat, die Kaufkraft von verschiedenen, rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Grossbetrieben zwecks Erreichung grösserer Preisvorteile zusammenzufassen[118]). Sie werden oft auch Korrespondenten genannt.

Der Unterschied zwischen diesen beiden Gebilden liegt in der rechtlichen Form. Ein wirtschaftlicher Unterschied besteht darin, dass die Einkaufszentrale als Zweckbetrieb die Waren ohne Aufschlag vermittelt, während das Einkaufshaus für Kosten und Gewinn einen kleinen Zuschlag[119]) erheben muss. Wir werden in der Folge die beiden Formen gemeinsam behandeln.

Die Aufgaben[120]) dieser Organisationsformen bestehen in erster Linie darin, im Produktionsgebiet die Marktverhältnisse genau zu studieren, in ständiger Fühlungnahme mit den Produzenten zu

---

[118]) In Anlehnung an *Jochem*, «Das Einkaufshaus...», S. 12 ff.

[119]) 2—10 %.

[120]) Vgl. hiezu hauptsächlich: *Bach*, «Die Organisation des gemeinsamen Einkaufs...», S. 33 und *Tietz*, «Die Struktur des Einzelhandelsbetriebes» in «Handbuch des Einzelhandels», S. 73.

bleiben und die Erfahrungen und Beobachtungen sofort an den Auftraggeber weiterzuleiten. Es ist ihre Pflicht, Offerten einzuholen und diese zu übermiteln. Allfällige Musterungen werden in den Räumen der Einkaufszentralen und -häuser durchgeführt, so dass es ihnen obliegt, dieselben aufs genaueste vorzubereiten. Je nachdem wird es auch ihre Obliegenheit sein, ein ständiges Lager zu unterhalten oder dann ein Musterlager zu führen.

Eine weitere Aufgabe besteht darin, auftauchende Gelegenheitsangebote sofort festzustellen und an die beteiligten Häuser weiterzuleiten, eventuell sogar — wenn keine Zeit dazu bleibt — auf eigenes Risiko als Käufer aufzutreten. Regelmässig werden sie auch Reglierungsstellen sein.

Die Vor- und Nachteile können nicht besser zusammengefasst werden, als es Jochem in seiner Untersuchung über die Einkaufshäuser getan hat[121]). Wir zitieren:

«*Für* die Errichtung der Gebilde spricht folgendes:

1. Vervielfältigung der Kaufkraft durch Gemeinschaftsbeschaffung selbständiger Unternehmungen mit oder ohne Filialbetriebe zwecks Erreichung bestmöglicher Einkaufsresultate.
2. Ausschaltung aller unnötiger Zwischenglieder im Verteilungsprozess und Eliminierung der Zwischenhandelsgewinne zugunsten der Einzelhandelsbetriebe und ihrer Kunden.
3. Sicherung billigster Qualitätswaren durch genaue Marktübersicht und Möglichkeit des Leistungsvergleiches infolge zentralisierter Musterhaltung.
4. Arbeitsentlastung der einzelnen Betriebe durch das zentralisierte Angebot.
5. Kostensenkung der einzelnen Betriebe durch Ersparung von Reise-, Büro-, Fracht- und sonstigen Spesen.

Folgende *Nachteile*, die aber durch gute Organisation nicht in Erscheinung zu treten brauchen, sind zu verzeichnen:

1. Verlängerung des Instanzenweges bei Auftragerteilung.
2. Mögliche Einschränkung des Gesichtskreises bezüglich der Ware durch Ausfall der Fabrikantenbesuche.
3. Gefahr der Bürokratisierung der Einkaufsgesellschaft.
4. Zwang zur Einengung des Konsumindividualismus.»

Der Standort der Einkaufszentralen sowie der Einkaufshäuser ist gegeben durch den Standort der Produktionszentren oder der Hauptmärkte der betreffenden Branche.

---

[121]) *Jochem,* «Das Einkaufshaus...», S. 12 ff.

IV. Die Frage der Eigenfabrikation

Ein Problem, das mit der Beschaffung in engster Beziehung steht, ist das der Eigenfabrikation. Unter Eigenfabrikation verstehen wir die Herstellung aller oder eines Teiles der in einem Einzelhandelsbetrieb zum Verkaufe gelangenden Waren durch eigene Produktionsstätten.

Als Gründe zur Aufnahme der Eigenproduktion können vor allem die folgenden in Betracht kommen:

1. Der besondere Gewinn des Produzenten soll eliminiert und dadurch die Einstandspreise für den Einzelhandelsbetrieb verringert werden.
2. In Verbindung damit wird auf einen erhöhten Gewinn gehofft[122]), sei es durch Vergrösserung der Spanne zwischen Einstands- und Verkaufspreis oder dann durch einen erhöhten Umsatz infolge niedrigerer Verkaufspreise.
3. Als Abwehrmittel gegen Monopolpreise, Markenartikel, als Antwort gegen Boykott[123]).
4. Als einzige Möglichkeit der Warenbeschaffung in der Inflationszeit, gefördert durch die Tendenz zur «Flucht in die Sachwerte»[124]).
5. Der Wunsch zu einer besseren Einflussnahme auf die Produktion.
6. Zum Zwecke der Ueberwachung der Preisstellung der andern Produzenten.

Diese Entstehungsgründe treten nicht einzeln auf; meist ist einer von ihnen der ausschlaggebende, die andern üben aber dennoch mehr oder weniger ihren Einfluss aus.

---

[122]) *Gabler*, «Volkswirtschaftliche Probleme...», S. 39: «John Wanamaker sagte aus: Als ich mein Geschäft begann, hatte ich die Idee, das beste, was ich tun könne, sei zu fabrizieren. Ich sagte mir, wenn ich ein Ding herstellen und verkaufen kann mit nur einem Profit, wird dieser viel grösser sein...»

[123]) Migros, «Die Migros A.-G. Ihr Einfluss und ihre Auswirkungen auf das schweiz. Gewerbe...». 1933, S 17: «Da wo die Migros zur Eigenfabrikation schritt, lag der Fall ausnahmslos so, dass sie boykottiert war und ihr kein anderer Ausweg blieb, als selbst oder mit Hilfe von Freunden zur Eigenproduktion zu schreiten.»

[124]) Ein grosser Teil der deutschen Produktionsbetriebe der Warenhauskonzerne wurden in der Inflationszeit aus diesen Gründen angegliedert (z. B. Karstadt).

Die Vorteile eines eigenen Produktionsbetriebes liegen vor allem in einem niedrigen Einstandspreis. Die Einstandspreise können gesenkt werden durch den Wegfall der Risikoprämie und durch günstigeren Rohstoffeinkauf, weil hinter der Unternehmung die Finanzkraft des ganzen Konzerns steht. Aus der gleichen Tatsache heraus können Konjunkturkäufe eher riskiert werden, da das nötige Geld sofort zur Verfügung steht. Die Kapitalkraft ermöglicht ebenfalls die Anschaffung von produktionsverbilligenden Einrichtungen. Durch den sichern Absatz können die Kosten für Reklame, Vertreter und Reisende erspart werden. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass im eigenen Betrieb gerade die Waren hergestellt werden, die zum Verkaufe benötigt werden.

Nachteilig wirkt die Tatsache, dass zu der doppelten Arbeit (Leitung der Produktion und des Vertriebes) auch noch das doppelte Risiko kommt, denn in Zeiten schlechten Geschäftsganges verliert der Unternehmer nicht nur als Produzent, sondern auch noch als Händler. Es kann so keine Risikoverteilung stattfinden. Im Normalfall ist das Risiko auf den Produzenten, den Grossisten und den Einzelhändler verteilt, aber im Falle der Konzentration dieser drei Funktionen in einer Hand lastet natürlich auch das gesamte Risiko auf einer Schulter.

Ein Hauptnachteil liegt in der Gebundenheit an den eigenen Produktionsbetrieb. Der Kaufmann will freie Hand haben, er muss das beste Angebot ausnützen können, er muss Gelegenheitskäufe machen können, ohne durch Rücksichtnahme auf den eigenen Produktionsbetrieb gehemmt zu sein.

Das Ueberwiegen der Nachteile ist es, das die meisten Einzelhandelsgrossbetriebe veranlasst hat, die Produktionsbetriebe wieder abzustossen, so vor allem in der Textilbranche. Wo die Produktionsbetriebe noch bestehen, sind sie meist das Sorgenkind des Einzelhandelsbetriebes, weil Produktion und Vertrieb nun einmal zwei verschiedene Sphären sind, die ohne Nachteil für den einen Teil nicht unter einheitlicher Leitung vereint werden können.

Wir können Produktionsbetriebe im engern und im weitern Sinne unterscheiden.

Produktionsbetriebe im weitern Sinne sind die den meisten Einzelhandelsbetrieben angeschlossenen Ateliers zur Umänderung von Verkaufsgegenständen, weiter die Bäckereien für die Erfri-

schungsräume in den Warenhäusern etc. Für solche Produktionsbetriebe gelten die hier gemachten Ausführungen nicht; sie gelten nur für die Produktionsbetriebe im engern Sinne.

Den grössten Umfang hat die Angliederung von eigenen Produktionsbetrieben in Deutschland angenommen, so vor allem im Karstadt-Konzern.

Die Einkaufsgesellschaften stehen der Eigenproduktion meist ablehnend gegenüber.

In der Schweiz hat die «Mercerie», Schweiz. Einkaufsgesellschaft in Oerlikon, die Selbstfabrikation von Herren- und Damenwäsche, Schürzen, Damenkleidern, Herren- und Knabenkonfektion, Berufskleidern etc. aufgenommen[125]). Die Eigenfabrikation wurde von der Mercerie ins Leben gerufen, um ihren angeschlossenen Mitgliedern — die in der Hauptsache gleichzeitig Stoffhändler sind — Gelegenheit zu bieten, von der Kundschaft gekaufte Stoffe in eigenen Näherei-Abteilungen konfektionnieren zu lassen. Später wurde auch zur Selbstverarbeitung von Stoffen übergegangen, um den Mitgliedern fertige Waren in guten Qualitäten und Konfektionnierung anzubieten. Der Umsatz an Eigenprodukten beträgt ca. Fr. 800 000 im Jahr.

Die «Gesellschaft Schweiz. Manufakturisten» ging ebenfalls zur Eigenfabrikation von Herren- und Damenstoffen über und eröffnete eine Schneiderei in Zürich. Grund dazu war die Weigerung vieler Schneider, die nicht von ihnen gekauften Stoffe zu verarbeiten. Sie wollten auch noch an den Stoffen verdienen. Gegenwärtig werden in der Schneiderei rund 100 Arbeiter und Arbeiterinnen beschäftigt, meist in Heimarbeit.

Von Bedeutung ist die Eigenfabrikation ferner beim VSK und bei der Migros-Genossenschaft.

Die Jubiläumsausgabe des «Schweiz. Konsum-Verein», Organ des VSK, bringt eine interessante Aufstellung, die wir auszugsweise wiedergeben[126]):

Der Umsatz in Erzeugnissen der eigenen Produktion im Jahre 1938 betrug in Prozenten des Gesamtumsatzes:

---

[125]) Vgl. *Loeffler* in «Die Selbsthilfebestrebungen des Detailhandels», hrg. vom Schweiz. Detaillisten-Verband, S. 26,

[126]) VSK: Sondernummer 1940. «50 Jahre VSK», S. 97.

in Schweden	60,5 %	in den Niederlanden	12,3 %
in Norwegen	42,1 %	in der *Schweiz*	11,0 %
in Grossbritannien	34,6 %	in Frankreich	5,4 %
in Finnland	19,7 %	in Ungarn	5,0 %

In der Schweiz wurde die Grosszahl der Produktionsbetriebe als selbständige Zweckgenossenschaften aufgezogen (z. B. Mühlengenossenschaft schweiz. Konsumvereine, Minoterie coopérative du Léman, Schuh-Coop, Schweiz. Genossenschaft für Gemüsebau (SGG), Cigarrenfabrik Menziken u. a.). Der VSK verfügt auch über die Aktienmehrheit der Bell-A.-G., Grossmetzgerei und Wurstwarenfabrik.

Die Bedeutung der Eigenproduktion in den deutschen Konsumvereinen wird durch nachstehende Zahlen beleuchtet[127]):

	Gesamtumsatz 1929 in RM.	davon aus eigener Fabrikation in RM.
Zentralverband Deutscher Konsumvereine	1 176 295 000.—	315 969 000.—
Reichsverband Deutscher Konsumvereine	195 505 000.—	27 255 000.

Die Migros-Genossenschaft hat sich durch starke finanzielle Beteiligung einige wichtige Betriebe angegliedert[128]), so u. a. die Produktion A.-G. mit Betrieben in Meilen (Konserven, Konfitüre, Biscuits) und in Basel (Speisefette), die Schokoladefabrik Jonatal A.-G., Rieder & Co. A.-G. Seifenfabrik, Genossenschaft Sabina für Kartonnage und die «G. Duttweiler Produktionsbetriebe» für Wasch- und Putzmittel.

Im allgemeinen ist der Anteil der Eigenproduktion am Gesamtumsatz sehr gering. Für den Karstadt-Konzern wird er mit 15 % angenommen, für die weniger vertikal ausgebauten Konzerne 5 bis 6 %[129]).

Wir stellen die *Kapitalbeteiligungen* der Eigenproduktion gleich, sofern sie ein solches Ausmass annehmen, dass dadurch ein richtunggebender Einfluss auf den Fabrikationsbetrieb und die

---

[127]) *Weber,* «Die Eigenproduktion» im «Handbuch des Einzelhandels», S. 403.

[128]) *Gsell,* «Die Rationalisierung im Lebensmittel-Einzelhandel», S. 2.

[129]) *Husemann,* «Die Eigenproduktion ...», S. 29.

Preispolitik ausgeübt werden kann. Wo diese Grenze liegt, ist von Betrieb zu Betrieb verschieden; im einen Fall sind mindestens 50 % der Aktien nötig, im andern Fall mögen 30 % genügen.

Lieferungsverträge auf lange Sicht, die den Grossteil der Produktion belegen, können als Vorstufe der Eigenfabrikation betrachtet werden.

Im allgemeinen geht die Tendenz mehr auf eine Zusammenfassung zu gemeinsamem Einkauf als auf Festlegung in einem eigenen Produktionsbetrieb. Diese Tendenz zum Zusammenschluss zu gemeinschaftlichem Einkauf muss ausgenützt und gefördert werden als wichtige Voraussetzung zur Gesundung und Blüte des Einzelhandels und damit eines wichtigen Sektors unserer Wirtschaft.

Literaturnachweis

Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft: «Die Grundlagen der Handels-Enquête», 1. Band, 1929.

Ausschuss . . .: «Einzelhandel mit Bekleidung», I u. II, 9. und 10. Band, 1930.

Bach, J.: «Die Organisation des gemeinsamen Einkaufs im Warenhaus und Einzelhandel». Diss. München 1934.

— «Die Konzernbildung im Einzelhandel». In Handbuch des Einzelhandels, hrsg. v. Seyffert.

Basler-Haushalt: «30 Jahre Liga», VI. Jahrg., Nr. 12, 1937.

Beste, Th.: «Die optimale Betriebsgrösse als betriebswirtschaftliches Problem». 1933.

Beuttner, P.: «Der thurgauische Kleinhandels- und Gewerbestand im Wirtschaftskampfe gegen die thurgauischen Konsumgenossenschaften». 1925.

— «Die Bedürfnisklausel in der kommenden Wirtschaftsordnung». 1934.

— «Das Reorganisationsproblem im Schweiz. Detailhandel». 1939.

— «Die Ursachen der Notlage im Detailhandel». 1940.

Blanc, Ch.: «Die wirtschaftliche Lage des Detailhandels und seine Beziehungen zum Grosshandel». Schriften des Schweiz. Gewerbeverbandes, Nr. 3, 1936.

Böhler, E.: «Gutachten zur Frage des Preisdruckes der Epa». Erstattet im Auftrage des betriebswissenschaftlichen Institutes. Zürich 1934.

Botschaft . . .: «Botschaft des Bundesrates an die Bundesversammlung über Warenhäuser und Einheitspreisgeschäfte». 5. September 1933.

— «Botschaft des Bundesrates an die Bundesversammlung über die Verlängerung der Geltungsdauer des Bundesbeschlusses vom 14. Oktober 1933 über das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Warenhäusern, Kaufhäusern, Einheitspreisgeschäften und Filialgeschäften». 2. Juli 1935.

Büchner, R.: «Einzelhandel und Mittelstandspolitik». Mitteilungen aus dem handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Heft 64, 1940.

Bürgin, P.: «Migros A.-G./Usego/VSK. Ein Ausschnitt aus dem schweiz. Lebensmittelhandel». Basler betriebswirtschaftliche Studien, Heft 2, 1939.

Champion, W.: «Studie zur Funktion der kleinhändlerischen Einkaufsgesellschaften der Schweiz unter besonderer Berücksichtigung der „Union" Olten». Diss. Bern 1926.

Cottier, H.: «La crise du petit commerce». Diss. Lausanne 1930.

Denneberg, E.: «Begriff und Geschichte des Warenhauses; privatrechtliche Verhältnisse der schweiz. Warenhäuser». Diss. Bern 1937.

Duttweiler, G.: «Das Verkaufswagen-System im Lebensmittel-Kleinhandel», Vortrag, Zürich 1926.

— «Der Giro-Dienst». Zürich 1937.

Ehlers, W.: «Die Stellung des Nahrungsmitteleinzelhandels im berufsständischen Aufbau». Diss. Berlin 1937.

Eidg. Stat. Amt: «Die Gewerbebetriebe in den Kantonen 1939». Stat. Quellenwerk der Schweiz, Heft 100, 1941.

Eingabe . . .: «Eingabe an die Eidg. Preiskontrollstelle betr. die Preisbildung im Detailhandel», vom 7. Mai 1942.

Faucherre, H.: «Vom schweizerischen Konsumgenossenschaftswesen». Basel 1937.

F-f-H-Mitteilungen: «F-f-H-Mitteilungen», hrsg. von der Forschungsstelle für den Handel, Berlin.

Filene, E.: «Vers l'organisation rationelle du commerce de détail». Paris 1939. Uebersetzung von «Next steps forward in retailing».

Gabler, W.: «Volkswirtschaftliche Probleme der Warenhäuser in den Vereinigten Staaten von Amerika». Diss. Zürich 1934.

Galenica: «Jubiläumsnummer», 1938.

Globus: «Hauszeitung der Magazine zum Globus».

Grünwald, R.: «Ladenhüter» in Markt und Verbrauch, 1939, 8. Heft.

Gsell, E.: «Die Rationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel durch die „Migros-Gesellschaften"». London 1935.

Haan, H. von: «Wissenschaftliche Betriebsführung und Arbeitsverhältnisse in einem Schweizer Warenhaus: Magazine zum Globus, Zürich». Genf 1936.

Hartmann, R.: «Einkaufsorganisation des Warenhauses und Einkaufsverbände im Einzelhandel». In Annalen der Betriebswirtschaft, 1930.

Heilinger, B.: «Der Schutz des mittelständischen Detailhandels gegen Warenhäuser, Kaufhäuser, Einheitspreis- und Filialgeschäfte durch den Bundesbeschluss vom 14. Oktober 1933». Diss. Bern 1937.

Hellauer: «Handelsverkehrslehre. In «Die Handelshochschule», Lieferung 33.

— «Die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels», in Handbuch des Einzelhandels, hrsg. von Seyffert, S. 33 ff.

Hentschel, E.: «Betriebsverhältnisse und Preisverhältnisse im Einzelhandel». Berlin 1928.

Hirsch, J.: «Organisation und Formen des Handels und der staatlichen Binnenhandelspolitik». In Grundriss der Sozialökonomik, V/1, Tübingen 1918.

— «Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik in Grundriss der Sozialökonomik, V/2, Tübingen 1925.

Howeg: «Jubiläumsschrift», 1931—1941.

Husemann, H.: «Die Eigenproduktion der deutschen Warenhauskonzerne». Diss. Hamburg 1930.

Industrie-Bibliothek, Internationale: «Die Brann A.-G. und die mit ihr verbundenen Häuser», Band 49.

— «Die Rudolph Karstadt A.-G. und die mit ihr verbundenen Häuser», 1929, Band 36.

Jochem, R.: «Das Einkaufshaus der Waren- und Kaufhäuser und seine Organisation». Diss. Mannheim 1935.

Kolonial-E. G.: «Jubiläumsbericht 1911—1936».

Kolb, A.: «Die Gestaltung von Betriebsgrösse, Betriebsform und Kosten im Einzelhandel». Diss. Heidelberg 1936.

Kosiol, E.: «Die Beziehung zwischen Kostengestaltung und Betriebsgrösse im Warenhandel». In «Die Betriebswirtschaft», 1930.

Kramer, H.: «Warenhausproblem der jüngsten Zeit». Diss. Würzburg 1931.

Kraus, J.: «Warenhaus und Einzelhandel unter besonderer Berücksichtigung nat.-soz. Wirtschaftsauffassung. Diss. Würzburg 1937.

Lampe, A.: «Binnenhandel und Binnenhandelspolitik». In «Handels- und Verkehrspolitik», 4. Band, 1933 (Weber).

— «Der Einzelhandel» in Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Bd. III.

Mahler, H.: «Detail-Handel im Umbruch», Zürich 1939.

Marbach, F.: «Eine neue Methode des Lebensmittelverkaufs: das Schweizer Migros-System». In Magazin der Wirtschaft, 1930, Nr. 18.

Marbach, F., Morel, M., Bruggmann, J.: «Gutachten über die Auswirkungen der Epa-Einheitspreis-A.-G. in Vevey auf den übrigen Detailhandel». Sonderheft 34 der «Volkswirtschaft», 1938.

Marbach, F.: «Kartelle, Trusts und Sozialwirtschaft», 1932.

— «Theorie des Mittelstandes», Bern 1942.

Markt und Verbrauch: 1936, Heft 6: «Einkaufsgemeinschaften im Textileinzelhandel» und 1939, Heft 1: «Supermarkets».

Marquard, J.: «Die Einkaufsgenossenschaften des schweiz. privaten Detailhandels der Lebensmittelbranche». Mitg. aus dem handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Nr. 48.

Mataja, V.: «Abzahlungsgeschäfte». In Handwörterbuch der Staatswissenschaften I.

Meier, A.: «Die Probleme des gemeinschaftlichen Einkaufs der Einzelhändler in Haus- und Küchengeräten, Eisenwaren, Glas und Porzellan». Schriften zur Einzelhandelsforschung, Heft 2.

Mellerowicz, K.: «Allgemeine Betriebswirtschaftslehre», Berlin 1940.

Meyer, W.: «Gemeinschaftseinkauf im deutschen Textileinzelhandel». Diss. Köln 1930.

Migros: «Die Migros A.-G. Ihr Einfluss und ihre Auswirkung auf das schweiz. Gewerbe, die Nahrungsmittelindustrie und den Handel». Zürich 1932.

Morel, A.: «L'élimination des intermédiaires commerciaux par la vente directe du producteur au consommateur». Diss. Freiburg 1933.

Mutz, R.: «Das Einheitspreisgeschäft als neuzeitliche Betriebsform im deutschen Einzelhandel». Berlin 1932. Schriften F. f. H., Nr. 11.

Nicklisch, H.: «Die Betriebswirtschaft», 7. Aufl. Stuttgart 193 .

Nieschlag und *Benning:* «Umsatz, Lagerhaltung und Kosten im deutschen Einzelhandel. 1924—1932». Sonderheft 32 der «Vierteljahresschrift zur Konjunkturforschung», 1932.

Norden, van H.: Der genossenschaftliche Einkauf». In Handbuch des Einzelhandels.

Oder, W.: «Der Lebensmitteleinzelhandel in der heutigen deutschen Wirtschaft». Diss. München 1937.

Pistor: «Gedenkschrift 1916—1941».

Preisbildungskommission: «Zur Warenhausfrage». Veröffentlichung Nr. 10 der Preisbildungskommission des Eidg. Volkswirtschaftsdepartements, 1933.

— «Die Verhältnisse im schweiz. Lebensmitteleinzelhandel». Veröffentlichung der Preisbildungskommission Nr. 11 (1934), Nr. 12 (1935), Nr. 13 1935 und Nr. 17 (1937).

— «Ueber die Verhältnisse in der schweiz. Teigwarenindustrie». Veröffentlichung Nr. 15.

RKW: «Die Kosten des deutschen Einzelhandels von 1930—1935». RKW-Veröffentlichung Nr. 1, 1937.

Schär, J. Fr.: Allgemeine Handelsbetriebslehre». Leipzig 1921.

Schirmer, A.: «Die Bedeutung von Handwerk und Detailhandel im Gefüge der Schweiz. Volkswirtschaft». Schriften des Schweiz. Gewerbeverbandes Nr. 7, 1938.

— «Der Spezereihandel ohne Sentimentalität gesehen». Schriften des SGV Nr. 10, 1939.

Schräder, B.: «Die Entwicklungstendenzen der deutschen Warenhauskonzerne». Diss. Giessen 1930.

Schreiterer, G.: «Die Gemeinschaftsbeschaffung im Textileinzelhandel». 1931. Schriften zur Einzelhandelsforschung, Heft 11.

Schweiz. Detaillisten-Verband: «Festführer für die Jahresversammlung in Basel verbunden mit 25. Jubiläum der Liga». 1932.

— «Arbeitsprogramm des Schweiz. Detaillisten-Verbandes», 1942.

Schweiz. Detaillisten-Zeitung: «Die Selbsthilfebestrebungen des Detailhandels». Separatabdruck 1938.

Schweiz. Gewerbe-Verband: «7., 8. und 9. statistischer Bericht über die Buchhaltungsergebnisse im Jahre 1937, 1938 und 1939».

Schweiz. Konsum-Verein: «50 Jahre VSK». Sondernummer 1940.

Seyffert, H.: «Handbuch des Einzelhandels», Stuttgart 1932.

Simonet, E.: «Entwicklung und Struktur des schweiz. Einzelhandels». Diss. Bern 1939.

Sombart, W.: «Die Entwicklungstendenzen im modernen Kleinhandel». Referat in Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Verhandlungen 1899.

— «Der moderne Kapitalismus», 2. Aufl., 2. Bd., 1917.

— «Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus», I. und II. München 1927.

Spoerry, H.: «Das Problem der Handelsrationalisierung in grundsätzlicher Betrachtung». Diss. Genf 1932.

Stenographisches Bulletin: «Stenographisches Bulletin des Nationalrates und des Ständerates», 1933, 1935.

Tietz, H.: «Die Struktur des Einzelhandelsbetriebes». In Handbuch des Einzelhandels.

Tobler, H.: «Der Betriebsvergleich im Einzelhandel». Diss. Bern 1935.

Töndury, H.: «Betriebsvergleich im Einzelhandel». In Schweiz. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1933.

Umbach, M.: «Die amerikanischen Kettenladenbetriebe». Diss. Leipzig 1929.

Usego: «25 Jahre Union», 1907—1932.

— «Usego», 1941.

Verband Schweiz. Spezereihändler: «Bericht über die betriebswirtschaftlichen Untersuchungen und deren Ergebnisse im Spezereihandel in den Jahren 1934 und 1935».

Volg: «Verband ostschweiz. landwirtschaftl. Genossenschaften, Winterthur. Festschrift zum 50jährigen Bestehen. 1886—1936».

Weber: «Die Eigenproduktion». In Handbuch des Einzelhandels.

Wernicke, J.: «Warenhaus, Industrie und Mittelstand». In Rechts- und staatswissenschaftl. Studien, Heft XLIV, 1911.

Wiegel, W.: «Der Einzelhandel in der modernen deutschen Wirtschaft unter betonter Berücksichtigung seiner Gemeinschaftsbildungen». Diss. Göttingen 1931.

Betriebswirtschaftliche Literatur

Prof. Dr. Hans Töndury

Wesen und Aufgabe der modernen Betriebswirtschaftslehre

1933. 82 Seiten, geheftet Fr. 4.50

Dr. Kurt Zumstein

Grundsätze neuzeitlicher Betriebsführung im Staatsbetrieb

1943. 120 Seiten, geheftet Fr. 6.—

Dr. Camilla Burstyn-Tauber

Betriebswirtschaftliche Auswirkungen und Persönlichkeitswert der Berufsbildung «Junger Männer und Frauen» in den Bat'awerken in Zlín

1939. 144 Seiten, geheftet Fr. 5.—

Dr. H. Born

Einigungsämter und Schiedsgerichte in der Schweiz

1925. 160 Seiten, geheftet Fr. 5.50

Dr. Laurent Carrel

Die Normalisierung in der schweizerischen Uhrenindustrie

1936. 108 Seiten, geheftet Fr. 4.—

Ch. W. Robert und *P. M. Ehrensberger*

Lexikon für schweizerisches Steuerrecht

1932. 885 Seiten, Ganzleinen Fr. 28.—

Dr. Max Schärer

Ueber die Berechtigung zum Abzug von Steuern

1943. 32 Seiten, kartoniert Fr. 2.—

Verlag Paul Haupt in Bern